TAKLİT EKONOMİSİNDEN HIZLA SIYRILAN ÇİN VE İNOVASYON GÜCÜ

TÜRKİYE

FORTUNE

FORTUNETURKEY.COM

OCAK 2018 //
FİYATI: 13 TL KKTC: 16 TL

2018 YATIRIMCI REHBERİ

2018 YILININ RİSKLERİ VE FIRSATLARI

YILIN DİKKAT ÇEKECEK 10 FAVORİ HİSSESİ



YUVARLAK MASA: UZMANLARIN TAVSİYELERİ

2018 YILININ YILDIZ HİSSELERİ

HEM RİSK HEM FIRSATLARIN YILI

İYİSİYLE KÖTÜSÜYLE 2017 yılını geride bıraktık. 2018 yılı için öngörüler yapıldı bütün planlar şekillendi. Fortune Türkiye olarak her yıl gerçekleştirdiğimiz Yatırım Rehberi sayımızla karşınızdayız. Finans Editörümüz Ayfer Yıldız ve Borsa Editörümüz Zeynep Aktaş'ın hazırladığı Yatırım Rehberi sayfalarımızda 2018 yılına dair iş dünyasının ve piyasanın öngörülerini biraraya getirdik. 2018 her açıdan hem risk ve hem fırsatların yılı olabilir. Kamunun ekonomiye destekleyici adımlarının devam etmesi Türkiye'nin yakaladığı büyüme ivmesinin devam etmesini sağlayabilir. Ancak enflasyonda yaşanan yukarı yönlü hareketin de yakından izlenmesi gerekebilir. 2018 ayrıca başta Bitcoin olmak üzere kripto paraların ve blockchain teknolojilerinin çok daha fazla konuşulacağı bir yıl olacak gibi gözüküyor. Bütün bu öngörüleri Yatırım Rehberi sayfalarımızda okuyabilirsiniz.,

Fortune Türkiye olarak röportajlar serilerimize devam ediyoruz. İş dünyasının duayenlerinden Lucien Arkas ile gerçekleştirdiğimiz sohbette, 53 yıldır iş dünyasında yer alan bir iş insanının öngörülerini sizlere aktarmaya çalıştık. Arkas, 19 yaşında babasının ısrarı üzerine başladığı iş hayatında bugün uluslararası arenada zirveye çıkmış bir isim. İş dünyasının dev maratoncusu, başarılı lider profilini, "53 yıldır patronum. Önemli olan, olabilecekleri önceden tahmin edebilmektir. İlk dalgayı yaratan kişi liderdir. Diğerleri onun dalgasından yön bulur" diyerek açıklıyor. Ekonomimizin dünyada rekabet gücünü artırabilmesi için Lucien Arkas gibi ilk dalga yaratan iş insanlarının daha da artmasının önemi bugünlerde daha fazla ortaya çıkıyor.

Fortune Teknoloji Editörü Kerem Özdemir, bu sayımızda önemli bir röportaja imza attı. Dünyada Sanayi 4.0'ın öncü şirketlerinden Siemens AG Yönetim Kurulu Üyesi Klaus Helmrich geleceğe yönelik öngörülerini anlattı. Helmrich, Sanayi 4.0'da gelinen noktada sadece üretimi değil, ürünün yaşam döngüsünü de içeren süreci dijitalleştirmenin önemli olduğunun altını çiziyor.

Keyifli okumalar dileriz.

CÜNEYT TOROS
FORTUNE TÜRKİYE YAYIN DİREKTÖRÜ
info@fortuneturkey.com

FORTUNE

İMTİYAZ SAHİBİ
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş ADINA: NEVZAT ÇALIŞKAN
YAYINCI: BİGE DARUGA ÇALIŞKAN

TÜRKİYE
YAYIN DİREKTÖRÜ Cüneyt Toros / cuneytt@global360medya.com
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ Şule Laleli / sulel@global360medya.com
KREATİF DİREKTÖR Hulusi Nusih Tütüncü / hulusit@global360medya.com
BORSA EDİTÖRÜ Zeynep Aktaş / zeynepa@global360medya.com
DIŞ HABERLER EDİTÖRÜ Anahid Hazaryan / anahidh@global360medya.com
TEKNOLOJİ EDİTÖRÜ Kerem Özdemir / keremo@global360medya.com
FİNANS EDİTÖRÜ Ayfer Yıldız / ayfery@global360medya.com
HABER MERKEZİ Tuğba İskefli / tugbai@global360medya.com,
Begüm Nur Alkış / beguma@global360medya.com
SAYFA SEKRETERİ Adem Samet Tonbul / ademt@global360medya.com

DİJİTAL
DİJİTAL DİREKTÖR Seda Özcan / sedao@groupmedya.com
DİJİTAL PROJE YÖNETİCİSİ Özge Özcan Kurt / ozgek@groupmedya.com
ONLINE İÇERİK DİREKTÖRÜ Yiğit Yeşillik / yigity@groupmedya.com
FORTUNETURKEY.COM İÇERIK DİREKTÖRÜ Alev Şahin Can / alevs@global360medya.com
DİJİTAL REKLAM DİREKTÖRLERİ Mine Balkan / mineb@groupmedya.com
DİGİTAL REKLAM MÜDÜRÜ Dilara Hambarcı / dilarah@groupmedya.com
DİJİTAL REKLAM REZERVASYON Selim Altınkaynak / selima@groupmedya.com

REKLAM SATIŞ VE PAZARLAMA
GLOBAL 360 MEDYA VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ A.Ş.
REKLAM GRUP BAŞKANI Gürhan Gezer / gurhang@groupmedya.com
REKLAM GRUP BAŞKAN YARDIMCISI Selim Erem / selime@global360medya.com
REKLAM DİREKTÖRLERİ Ayşegül Akbulutlar / aysegula@global360medya.com
Edna Levi / ednal@global360medya.com
Alev Zorlutuna / alevz@global360medya.com
REKLAM KOORDİNATÖRÜ Özgür Çokgezen / ozgurcg@global360medya.com
REKLAM MÜDÜRÜ Gökhan Gülsoy / gokhang@global360medya.com
İŞ GELİŞTİRME DİREKTÖRÜ Beliz Büyükönal / belizb@global360medya.com
EVENT VE PROJELER DİREKTÖRÜ Ebru Döner / ebrud@groupmedya.com
REZERVASYON MÜDÜRÜ Ender Parlar / enderp@groupmedya.com,
REZERVASYON VE AR-GE MÜDÜRÜ Seyhan Erat / seyhane@groupmedya.com
REKLAM TEKNİK MÜDÜRÜ Mesut Öztürk / mesuto@groupmedya.com
ABONE VE ESKİ SAYILAR Eda Şeftalicioğlu / edas@groupmedya.com
DERGİ ABONELİĞİ HESABI: GROUP MEDYA BİLGİ VE TEKN.TİC.A.Ş
TEB - KAĞITHANE ŞB. TR96 0003 2000 0000 0023 5443 61
KURUMSAL ABONELİK FİYATI: 18 LİRA

FORTUNE
EDİTOR İN CHİEF Clifton Leaf
DEPUTY EDİTOR Brian O'Keefe
EXECUTİVE EDİTOR Adam Lashinsky
DİGİTAL EDİTOR Andrew Nusca

TIME INC.
PRESIDENT & CHIEF EXECUTIVE OFFICER Rich Battista
CHIEF CONTENT OFFICER Alan Murray
VICE CHAIRMAN Norman Pearlstine

TIME INC. PARTNERSHIP, LICENSING & SYNDICATION
SENIOR VICE PRESIDENT Jennifer Savage
DIRECTOR, LICENSING OPERATIONS Richard Schexnider
INTERNATIONAL EDITOR Jack Livings
EXECUTIVE DIRECTOR, CONTENT MANAGEMENT Paul Ordoñez

YEREL SÜRELİ YAYIN

YÖNETİM YERİ VE YAZIŞMA ADRESİ
Halaskargazi Cad. Sait Kuran İş Merkezi No: 145 Kat. 4 34381 Şişli / İstanbul
Tel: 0212 224 93 30 / pbx - Faks: 0212 224 86 46
YAYIN TÜRÜ Yerel Süreli
BASKI YERİ İstanbul
BASKI TARİHİ Aralık 2017
BASKI Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş. / Tel: 0216 585 90 00
www.turkuvazmatbaacilik.com
DAĞITIM Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



İÇİNDEKİLER

OCAK 2018, SAYI 124

BU SAYI:
2018 YATIRIMCI REHBERİ



▲ KAPAK FOTOĞRAFI
STEPHEN LEWIS

Yuvarlak Masa: CEO'lar ekonomiyi nasıl görüyor? (soldan sağa) C. Müjdat Altay, Demet Özdemir ve Ünal Gökmen



102

İÇİNDEKİLER

69



144

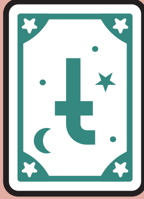
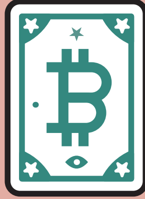
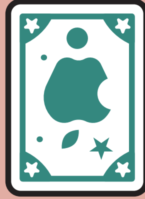
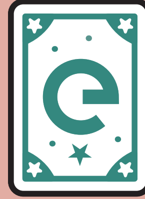
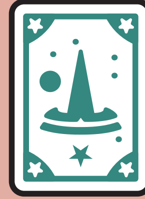


Lotus Bağdat Caddesi'ne göz kırpıyor

FOTOĞRAF: (ÜSTTE) NAADAM'A TEŞEKKÜRLER

BRİFİNG



Fortune 2018 Yılı Kristal Küresi

İYİ İŞ YAPMANIN PÜF NOKTASI EN SON TRENDLERİ İZLEMEKTİR. Yenilikleri, değişimleri öngörebilenler basamakları da tırmanmayı başarırlar. Fortune (ABD) olarak, bir sonraki aşamada neler olabileceğini görebilmenize yardımcı olmak için sayısız kaynaktan tahmin ve projeksiyon derledik ve 2018 yılıyla ilgili bakış açısını sizlere sunabilmek amacıyla Fortune dahilindeki uzmanları kapsayan anketler hazırladık. En iddialı bahislerimiz mi? Hindistan büyüyecek, otomobiller uçacak ve Bitcoin çakılacak-ardından yeniden sıçrayıp çok daha yüksek değerlere ulaşacak. Milyarderler uzaya gidecek ve sizler de hayvansal olmayan et yiyeceksiniz (hatta bu eti sevebilirsiniz de). İşte, beşinci yıldır hazırlanan Fortune'un Kristal Küresi de iş dünyasıyla ilgili 2018 yılına ait öngörüleri ortaya koyuyor.

▲ İLLÜSTRASYONLAR **SAM PEET**

Amazon Dünyayı Yemeye Devam Ediyor: Whole Foods'u satın almış olmanın heyecanını yaşayan Amazon teslimata hız kazandırmak için fiziki varlığını artıracak. Bu da, Kohl's ya da Office Depot gibi büyük ayak izleri olan daha fazla sayıda perakende zincirini satın almak anlamına gelebilir.

BİLMENİZ GEREKENLER **"Pine Island" ve "Thwaites"** (Görece) hızlı hareket eden bu Antartika buzulları o kadar büyükler ki, erimeleri halinde deniz seviyelerindeki yükselme 10 cm'e vararak, pek çok kıyı kentini sular altında bırakabilir. Her iki buzul da gittikçe artan hızda eriyor.

PİYASALARLA İLGİLİ NE HİSSETTİĞİNİZİ SÖYLEYİN, BİZ DE SİZİN RUH EŞİNİZİ BULALIM

10 KASIM İTİBARİYLE S&P 500 2,582 PUAN SEVİYESİNDEYDİ

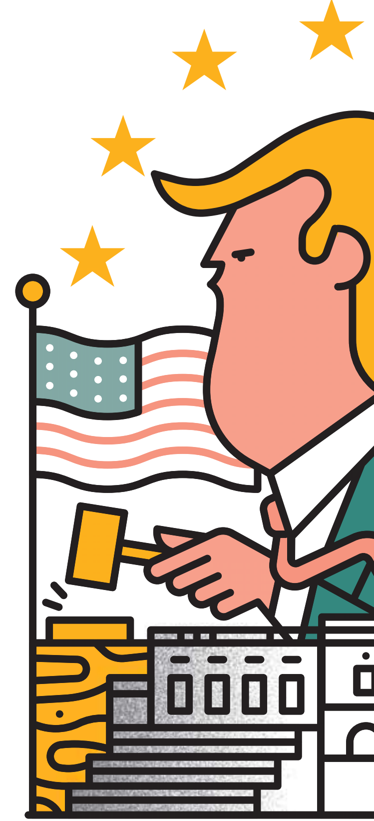
Bir inişe fazlasıyla hazır olduğumuzu ve "eziyet gören boğalar" cümlesinin yatırımcı zihniyetini en iyi şekilde yansıttığını mı düşünüyorsunuz? O halde S&P'nin 2018 yılında **2,500'de** kapanacağını söyleyen Goldman Sachs'ın ruh eşisiniz.

2017'deki global rallinin "dünyada yüksek borç ve istihdamdaki yavaş toparlanma nedeniyle dizginleneceğini" düşünenlerden misiniz? O halde, 2018 yılı için **2,550'den** kapanış öngören Wells Fargo ruh eşiniz.

"Zararsız resesyon risklerinin eşlik ettiği, ekonomiyi destekleyici, uygun bir ortam" mı beklentiniz? O halde size Credit Suisse'i önereceğiz; Credit Suisse S&P'nin 2018 yılında **2,875** seviyesinden kapanacağını tahmin ediyor.

Trump'ın Zaferi ve AB'nin Krizi

Gelecek yıl Hindistan ekonomisi büyüyecek, İngiltere'nin zaten kırılgan olan Brexit görüşmeleri büyük ihtimalle rayından çıkacak ve ABD'de de kritik bir seçim yapılacak.



DEMOKRATLAR POPÜLER OYLARI KAZANDILAR AMA HÂLÂ KONGRE'DE HAKİM KONUMDA DEĞİLLER

▸ Demokratlar 2018 yılındaki ara seçimlerde sayılarını artıracaklar ama tahminlerimize göre, bu rakam Temsilciler Meclisi'nde çoğunluğu elde etmeleri için yeterli olmayacak. Kentlerden gelen destek (ve de manipülasyonlar) Cumhuriyetçiler'e o kadar büyük bir avantaj sağlıyor ki, başkana yönelik desteğin yüzde 40'ın altında olması bile Nancy Pelosi'nin Temsilciler Meclisi başkanlık koltuğuna yeniden oturmasını engelleyemeyecek. Bu arada Senato'da ise çok daha uzun bir mesafe katetmek gerekiyor.

BREXIT KAOSU THERESA MAY'İ KOLTUĞUNDAN EDECEK

▸ Parlamentoda kartopu gibi büyüyen cinsel taciz skandalı ve Brexit'le ilgili bölünmeler Theresa May hükümetini devirecek kadar güçlü bir birliktelik oluşturacak. İşçi Partisi Başkanı Jeremy Corbyn İngiltere Başbakanı olacak ve AB'yle Brexit görüşmelerini tamamlamaya çalışacak ("Neoliberal" AB tek pazarı dışında sosyalist bir cennet kurma umuduyla). Yabancı para ve tahvil piyasaları Brexit'i ötelemek için yoğun çaba sarf edecek.

PORTO RİKO ENERJİDE FIRSAT YAKALAYACAK

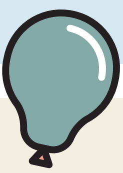
▸ Maria kasırgasının Porto Riko'da neden olduğu yıkım ülkeyi girişimciler açısından denemelerde bulunmaya açık hale getirdi. Adanın elektrik şebekesinin yeniden inşasına yönelik ilk teklif her ne kadar bozguna uğrasa da, Porto Riko Başkanı Ricardo Rossello eski sistemin yerine nihayetinde güneş ve rüzgâr enerjisiyle işleyen yerelleştirilmiş mikro şebekeler inşa edilebileceğini belirtti. Benzer bir fikir de küçük modüler nükleer reaktörlerle ilgili. Gelecek yıl bu zamanlarda Porto Riko, tüm bu yatırımlar sayesinde yenilenebilir enerjide (ya da nükleerde) global bir devrime imza atacak.



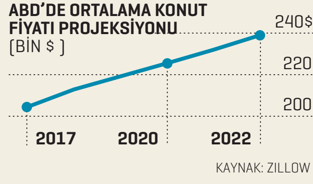
YASAKLAYACAĞIMIZ ÜÇ ŞEY

1. Yürürken mesaj yazmak: **Cep telefonlarında mesajlaşmaya dalan yayalar yalnızca sıkıcı değil aynı zamanda tehlikelidirler de. 2018 yılında bazı eyaletlerin Honolulu'nun izinden giderek "dalgın yürüme" yasasını uygulaması bekleniyor.**
2. Elektrikli bisikletler: **Motorlu kuryelerin bayıldığı hızlı bisikletler New York'ta ve başka yerlerde yetkililerin yasal düzenlemelerine tabi olacaklar.**
3. Elektronik sigara: **Sigaraya zararsız bir alternatif mi yoksa bağımlılığa yol açan bir kapı mı? Sigara içilmeyen alanlarda elektronik sigarayı gittikçe daha çok yasaklayan New York gibi eyaletlere göre, ikincisi.**

FOTOĞRAFLAR: TABELA: LAURENTIU GAROFEANU-BARCROFT USA/BARCROFT USA VIA GETTY IMAGES; VAPE: ÇAĞKAN SAYIN-ALAMY



Konut fiyatları (çok az) yükselişte Zillow yüzü aşkın ekonomist ve emlak uzmanına konut fiyatlarının gelecek yıl nereye gidebileceğini sordu. Genel yanıt şuydu: Fiyatlar yükselecek ama 2017 yılında olduğu kadar değil.



Yaşadığınız şehir bu üç şirkete ev sahipliği yapmak için yalvaracak Amazon'un yeni bir merkez arayışında olduğunu açıklaması büyük bir memnuniyetle karşılanırken aynı zamanda vergi indirimi teklifleri de art arda geldi. 2018 yılında başka şirketlerin de Amazon'un izinden gitmesi bekleniyor. Facebook, Nvidia ve Alibaba sırada.



AB ANTİTRÖST DAVALARI SÜRECEK

▸ Avrupa Birliği Android sisteminin hakimiyetini suiistimal ettiği gerekçesiyle Google'ı ağır cezalara çarptıracak. Ayrıca teknoloji devinin alışveriş rakamlarıyla oynadığı savıyla hakkında açılmış olan davada uzlaşma talebi AB yetkilileri tarafından reddedilecek.

AB KENDİ İÇİNDEN DAHA FAZLA SALDIRIYI BERTARAF ETMEK ZORUNDA KALACAK

▸ İtalya'da 2018 yılındaki erken seçimin en muhtemel sonucu merkezdeki Demokrat Parti'yle Forza Italia arasında işbirliği olacak. Ancak AB karşıtı Five Star hareketi de anketlerde başa baş güreşiyor. Hareketin popülist lideri 31 yaşındaki Luigi Di Maio AB düzenlemelerinin pek çoğunu yürürlükten kaldırmak istiyor. Öte yandan, Katalonya'nın ayrılıkçı lideri Carles Puigdemont ise ya İspanya mahkemeleri tarafından yargılanacak ya da kaçak olacak.

HİNDİSTAN SIÇRAYACAK

▸ Dünya ekonomisi 2018 yılında mütevazı bir büyümeye tanık olurken, Hindistan ise büyük bir sıçrama yaşayacak. 2016 yılındaki yüzde 7,1'lik büyüme ve 2017 yılı için yüzde 6,7'lik projeksiyonun ardından, Hindistan ekonomisinin kısmen de, meyvelerini vermeye başlayan reformları sayesinde 2018 yılında yüzde 7,4 gibi göz kamaştırıcı bir büyüme gerçekleştirmesi bekleniyor. (Çin için büyüme beklentisi ise yüzde 6,5.) Riskler hâlâ var olmasına ve daha fazla reforma gerek duyulmasına rağmen Hindistan IMF'nin izlediği en hızlı büyüyen ekonomi olacak.

VERGİ REFORMU ONAY ALIYOR... AMA GSYİH YÜZDE 3'ÜN ALTINDA

▸ Başkan Trump ve Cumhuriyetçiler'in hakimiyetindeki kongre kurumsal vergi reformunu yürürlüğe sokabilir ama vergi kesintileri tek başına, yaşlanan nüfusun ve kalifiye olmayan orta sınıfın yol açtığı maliyeti telafi edebilecek yeterlilikte değil. 2018'de GSYİH'de yüzde 2,5'lik bir artış bekleniyor.

OLASILIKLAR

ZOR TAHMİN: Mark Zuckerberg 2018 yılı seçimiyle ilgili Facebook mesajlarını şahsen kontrol edecek ve herhangi bir sızıntı olup olmadığını belirlemek için Rusça öğrenecek.

KOLAY TAHMİN: Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin marttaki seçimleri yeniden kazanacak.



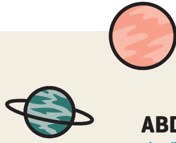
YÜKSEK MAHKEME NASIL HÜKÜM VERECEK?

Biz dizi dava dosyasının önünde olduğu Yüksek Mahkeme'nin nasıl karar vereceğiyle ilgili tahminlerimiz:

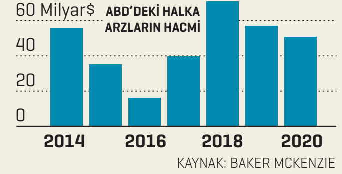
SENDİKALAR: Yargı, kamu çalışanlarının zorunlu ödemelere katılmayabilecekleri yönünde karar vererek sendikaların gücüne bir darbe daha indirecek.

PARTİZAN MANİPÜLASYONLAR: Mahkemenin, nasıl bir oy kullanacağı kestirilemeyen kilit önemdeki üyesi Athony Kennedy her zaman dikkatleri üzerinde toplamayı başarmıştır. Kendisi 5'e karşı 4 oy kullanılan Gill ve Whitford davasında belirleyici olacak; seçim bölgelerinin siyasi amaçlarla yılansı bir şekilde yeniden çizilmesinin anayasaya aykırı olduğu hükmünü verecek.

MAHREMİYET: Teknolojiye direnciyle ünlü olan mahkeme yavaş yavaş, düzenli cep telefonu kullanımından kaynaklanan mahremiyete yönelik tehlikeleri kabul etmeye başladı. Buna göre mahkeme, Carpenter ve ABD davasında, polislerin telefon kayıtlarını kullanarak şüphelinin yerini tespit etmek istemeleri halinde yasal izin almalarını talep edecek.



ABD'deki halka arzlar yeniden hayat buluyor. 2016 yılında özellikle yerli halka arzlar pek verimli olamadı; buralardan elde edilen hasılat 16,2 milyar dolar düzeyinde gerçekleşti. 2017 yılı için projeksiyon ise 39,7 milyar dolardı; küresel hukuk firması Baker McKenzie'nin 2018 yılı tahmini 70,9 milyar dolar. Yatırımcılar bu yüz güldüren hasılat için güçlü borsaya ve teknoloji şirketlerine teşekkür edecekler.



KAYNAK: BAKER MCKENZIE

EKONOMİ TAHMİNLERİ

%2.25

2018 yılı sonu itibariyle federal fon faizi

Ekonomik büyümeyle ilgili tahminlerde bulunmak hâlâ zor ama işsizlik rakamlarındaki düşüşün sürmesi ücretler ve fiyatlar üzerinde yukarıya doğru bir baskı oluştururken, yeni başkan Jerome Powell denetimindeki Federal Rezerv'i de daha fazla faiz artırımına zorluyor. FED'in gösterge faiz oranı 2008 yılı mali krizinden beri ilk kez yüzde 2'nin üzerine çıktı.

60$

2018 yılbaşında bir varil petrolün ulaşacağı fiyat.

Suudi siyasi krizi ve ara sıra ortaya çıkan yaz kasırgaları 2018 yılında petrol varil fiyatında pek çok kez dalgalanmalara yol açacak. Ancak ABD kayaç petrolü ülkedeki arzın normal seyrine devam etmesini sağlayarak, fiyatlardaki olası artışlara set çekecek. Yani şimdilik SUV'ları rehin bırakmaya gerek yok.



Uçaklar, Trenler ve Uçan Otomobiller

Yeni yılda, gezegeni kurtarmaya yardım edebilecek sıfır emisyonlu araçlarda ve de bir gün terk etmemizi sağlayabilecek uzay roketlerinde, çığır açıcı yeniliklere tanık olacağız.



OTONOM ARAÇLAR YOLLARDA GEYİKLERE ÇARPACAK

▸ Sürücüsüz arabalar şimdiye kadar Singapur, Arizona ve Ann Arbor'ın düzenli yollarında (çoğunlukla) başarılı bir performans sergilediler. Ancak 2018'de yüzlercesi yola çıktığında, kazalar kaçınılmaz olacak. Kör noktalar mı? Kangurular, geyikler ve bisikletliler.

JEOPOLİTİK KUMPASLAR HYPERLOOP'UN YOLUNA TAŞ KOYUYOR

▸ Gittikçe daha fazla sayıda şirket gözünü Hyperloop transit sisteme dikerken, en elverişli noktaların- inşa için geniş alan ve maliyet için en cömert bütçeler- Ortadoğu'nun siyasi olarak en çalkantılı bölgelerde bulunduğu görülüyor. Sonuç olarak, bölgedeki jeopolitiğin karmaşıklığıyla karşılaştırıldığında işin mühendislik boyutu çok daha kolay kalıyor.

TESLA UÇUŞA GEÇİYOR

▸ Uber Los Angeles'ta uçan taksi pilot programını uyguluyor ve Alphabet CEO'su Larry Page'in desteklediği hovercraft (sınırsız araç) üreticisi Kitty Hawk da tüketici taşımacılığı üzerinde çalışıyor. Bizim iddiamız ise şu: 2018 yılında, Tesla CEO'su ve mobilite fütüristi Elon Musk kendisine ait uzay havacılık girişimiyle gökyüzündeki yarışa dahil olacak.

ELEKTRİKLİ ARABA SATIŞLARI GELECEK YIL 1 MİLYONA YAKLAŞACAK

▸ Washington bu konuda yol açmaya pek istekli olmasa da, LMC Automotive'e göre 2017'de dünyada 580 bin adet satılan elektrikli otomobillerin satış rakamı 2018'de yüzde 70 artacak.

ÜNLÜLER UZAYA GİDERSE

Hem Elon Musk hem de Richard Branson gelecek yıl uzaya turist göndereceklerini açıkladılar. (Jeff Bezos 2019 yılını hedefliyor.) Ünlülerden birkaçı Mars'ta (ya da başka herhangi bir gezegende) daha iyi bir hayatın hayalini kuruyor.


STEPHEN HAWKING


ANGELINA JOLIE


PETER THIEL


KATY PERRY*

*DÜNYAYA DÖNEBİLİR

OLASILIKLAR

ZOR TAHMİN: Detroit sıkıştırdığı için Trump yönetimi sıfır emisyonlu araba araştırmalarına 10 milyar dolar aktarmayı göze alacak.

KOLAY TAHMİN: 2018 yılı şimdiye kadar kaydedilmiş en sıcak El Nino yılı olacak.

HAWKING: DAVE J HOGAN-GETTY IMAGES; JOLIE: JON KOPALOFF-FILMMAGIC/GETTY IMAGES; THIEL: KIM KULISH-CORBIS VIA GETTY IMAGES; PERRY: KEVIN WINTER-GETTY IMAGES

BİLMENİZ GEREKENLER

"Carfentanil" Filleri uyuşturmak için kullanılan ve sentetik bir uyuşturucu olan bu madde genellikle Asya'daki laboratuvarlarda üretiliyor; halen Amerika'nın uyuşturucu pazarında ürkütücü ve öldürücü bir güce dönüşmüş durumda.



Gündemdeki yeni şov: My Brilliant Friend HBO ve İtalyan devlet televizyonu RAI, Elena Ferrante'nin uluslararası çok satan serisi "Neapolitan Novels"ın çekimi için bir araya geliyor; yayın tarihi belli olmasa da 2018 yılı içinde gerçekleşecek.



Kimi Seyretmeli, Kimi Desteklemeli ve Ne Yemeli

Spor, medya, yemek ve kültür neredeyse bunları tükettiğimiz hızda değişiyor.

KABLOLUDAN ÇIKANLARIN SAYISI HIZLA ARTACAK

▸ Kablolu yayınlardan vazgeçenlerin sayısı 2018 yılında artmaya devam edecek. 2017 yılı sonu itibariyle yaklaşık 22 milyon Amerikalı kablolu TV sağlayıcılarıyla olan bağını kesecek; bu da 2016 yılına göre, yüzde 33,2'lik bir artış anlamına geliyor. Bu kayıplar bir sonraki yıl ve daha sonraki devam ederek, artacak. Ancak kablolu endüstrisinin kârı için gözyaşı dökmenize gerek yok. Geleneksel televizyon abonelikleri dibe vururken, Comcast ve Verizon gibi şirketler geniş bantta ciddi bir büyüme potansiyeli görüyorlar.

ÇİFTLİK DIŞI SÜTTEN SONRA ETSİZ ET YOLDA

▸ Şunu belirtelim: Bitkiler revaçta. Sütün alternatifleri-badem ve soyayı düşününson beş yılda hacim olarak yüzde 45 oranında büyüyerek ABD pazarının yüzde 7'sini oluşturdular. Gıda ve teknoloji tadı gittikçe daha fazla etinkini andıran seçenekleri üretmek için çarpışırken, marketlerde bundan böyle et reyonlarında değişiklik bekleyebilirsiniz. Halen alternatifler işlenmiş et ve deniz ürünleri pazarının yüzde 1'inden daha azını oluşturuyor ama büyüme hızı orijinallerinkini geçebilir.

E-SPOR BÜYÜYOR

▸ Rekabetçi oyun sektörü ana akım haline geliyor. Araştırma kuruluşu Newzoo 660 milyon dolarlık bir endüstri olan e-sporun sponsorluklar, medya telif hakları ve evet, bilet satışları sayesinde gelecek yıl yüzde 40 oranında büyüyeceğini söylüyor. Oyun üreticisi Blizzard ABD'deki ilk arenayı bu sonbaharda açtı.

FAVORİLER

SUPER BOWL: Super Bowl LII'de Patriot'lar Vikingler'le karşılaşacaklar. Super Bowl'un pizza sponsoru Papa John's'un şikayetlerine rağmen TV izleyici sayısı yüzde 5 oranında azalarak 105 milyonun altına düşüyor. **WORLD SERİES:** Dodgers Cleveland Indians'la karşı karşıya gelirken, LA'in yatırımcıları beyzbolda 240 milyon dolarla en yüksek rakam olan ücretlerinin nihayet kupayı takıma getirmesi için dua ediyorlar. **NBA:** Cleveland Cavaliers steak restoran ve casino devi Tilman Fertitta'nın sahip olduğu sürpriz rakip Houston Rockets'le karşı karşıya geliyor.

YILDIZLAR DOĞACAK



GIANNIS ANTETOKOUNMPO
NAM-I DİĞER "THE GREEK FREAK"
Nijeryalı göçmen bir aileden Atina'da doğan, Milwaukee Bucks'ın 22 yaşındaki harikalar yaratan basketbolcusu NBA elitlerinin arasına katılıyor. Kanıt mı? Bir sonraki Nike imzalı ayakkabısı.



CHLOE KIM
OLİMPİYAT SNOWBOARDCUSU
Yalnızca 17 yaşında olan snowboard şampiyonu 2018 yılı Olimpiyatları'nda büyük ses getirecek.

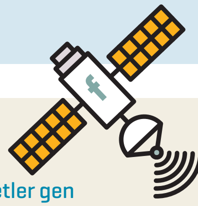


DOMNHALL GLEESON
AKTÖR
34 yaşındaki İrlandalı (ve de Star Wars'un kötü adamı) sektörün yeni sevgilisi olacak.



KHALID
MÜZİSYEN
Büyük veri kuruluşu Affinio'ya göre, en yeni dev müzisyen bu 19 yaşındaki şarkıcı olacak (şimdiden Billboard top 10 hit'e girmiş durumda.)

FOTOĞRAFLAR: ANTETOKOUNMPO: ROCKY WIDNER-NBAE VIA GETTY IMAGES; KIM: DOUG PENSIGNER-GETTY IMAGES; GLEESON: ANTHONY HARVEY-GETTY IMAGES; KHALID: C.FLANIGAN-FILMMAGIC/GETTY IMAGES



BİLMENİZ GEREKENLER

"RNA" Şirketler gen ifadesini bastırmak ve DNA'nın biyolojik ortağı olan RNA'yı 2018 yılında hemen ortaya çıkması beklenen yeni tedavilerle manipüle etmek suretiyle ölümcül genetik hastalıklarla mücadele için yeni teknolojiyi test ediyorlar.

Walmart daha trendy şirketleri havada kapıyor. Walmart bir yandan Amazon'a karşı web sitesini yenilerken, küçük ama trend olan markaları satın almayı sürdürecek. Gözlük üreticisi Warby Parker ve elbise satıcıları Everlane ve Untuckit gibi revaçtaki markalarla anlaşmalar görebilirsiniz. Bu anlaşmalar Walmart'ın can attığı yüksek gelir grubundaki müşterilere ulaşmasına yardımcı olacak.

2018 Yılında Teknolojide Riskler ve Vaatler

2018 yılında, inanılmaz inovasyonlar, gözüpek hacker'lar ve yöneticiler arasındaki mücadeleler Silikon Vadisi ve ötesine damga vuracak.

FACEBOOK NİHAYET MEDYA ŞİRKETİ OLDUĞUNU KABUL EDİYOR

▸ Ördeğe benziyor, ördek gibi dalıyor ve ördek gibi bağırıyorsa, muhtemelen o bir teknoloji şirketi. Doğru mu? Facebook medya şirketi olmadığını ısrarla vurgulasa da, kanıtlar aksini gösteriyor: Yalan haber kaygısı, çalışanların editör gibi olması ve 27 milyar dolar yıllık reklam geliri. Ancak 2018 yılında, bu konuda direnmekten vazgeçebilir; ama bu kez de daha fazla yasal düzenlemeye tabi kalacağını belirtmek gerekiyor.

APPLE REKOR KIRDI

▸ Kasım ayında, Apple'ın 999 dolarlık iPhone X'leri satışa çıktığı gün birkaç saat içinde tükendi. 2018 yılında X sayesinde Apple'ın nihayet 2015 yılındaki telefon satış rekorunu kırmasına yardımcı olacağını öngörüyoruz.



SAĞLIK APLİKASYON SAYISINDAKİ BAŞ DÖNDÜRÜCÜ ARTIŞ TRAVMA YARATACAK

▸ Bugünlerde hemen hemen her şey için bir sağlık aplikasyonu var. Robot tedavisi mi? Diyabet için yardımcı mı? Nadir görülen hastalıklar destek grupları mı? Kontrol, kontrol, kontrol. Mercom'a göre, küresel mobil sağlık girişim fonu geçen yıl 1,3 milyar dolarlık rekor bir rakama ulaştı. Özellikle de FDA mobil sağlık aplikasyonlarının pazara erişimini daha da kolaylaştıracak adımlar attığı için bu alan 2018 yılında büyümeyi sürdürecek.

TRAVIS KALANICK YİNE ORTAYA ÇIKIYOR

▸ Amerikalılar ikinci hamleleri hep sevmişlerdir. Amerikan girişimciliğinin iyi ve kötüsünün simgesi olan Kalanick de bu yıl ikinci hamlesini gerçekleştirecek olanlardan. Kendisi hâlâ Uber'in yönetim kurulunda ve halka arz hazırlıkları da, fon toplama ustası Kalanick'i içerecek.

BITCOIN ÇAKILIYOR! BITCOIN TÜM ZAMANLARIN EN YÜKSEK DEĞERİNE ULAŞIYOR!

▸ 2017 yılı kripto para Bitcoin için muhteşemdi ama siz şunu bir yere not edin: Çöküşün eli kulağında. Bir Bitcoin'un halihazırda 6 bin 500 dolar civarında olan değerinin yaklaşık 5 bin dolara gerilemesini bekleyebilirsiniz. Ve de ardından, yani düşüşten sonra, 2018 yılı sonu itibariyle değerin 20 bin dolar üzerine sıçradığını görebilirsiniz. Bu bizim bahsimiz ama yine de, bütün paramızı tek bir bahse yatırmak istemeyiz. Bu konuyu, kripto paraya büyük bir ciddiyetle yaklaşan fon ve banka gibi kurumsal yatırımcılara bırakmamız daha akıllıca olacak.

ONLINE ÇÖPÇATANLIKTA VİDEOLU DÖNEM

▸ Gittikçe daha fazla sayıda medya şirketi videoya yönelirken, çöpçatanlık siteleri de aynı yoldan ilerliyor. Nitekim 2017 yılında, Hinge kullanıcılarının 30 saniyelik filmler yüklemelerine olanak tanırken, Bumble video chat özelliğini lanse etti ve online çöpçatanlıkta ilklerden olan Match.com bile, bir dakikalık, canlı yayın derlemelerinden oluşan yeni bir "Story" opsiyonu ekliyor. Instagram ve Snapchat'te özel hayatlarını yabancılarla paylaşmaya bayılan milenyum kuşağı bu özellikleri yeni normalleri olarak sahiplenecek.

OLASILIKLAR

ZOR TAHMİN: Anonim mesajların gönderilebildiği Sarahah gibi mobil arkadaşlık aplikasyonlarında zorbalık/şantaj kaygıları salgın gibi yayılacak.

KOLAY TAHMİN: Özel bilgilerinizin bulunduğu bir başka şirket hacklenecek.

Kimler İyi Bir Yıl Geçirecekler

Her konuda olduğu gibi iş dünyasında da kazananlar ve kaybedenler var. İşte 2018 yılında yüzü gülmesi (ya da gülmemesi) beklenenler.

ÇIKANLAR

LYFT. Bisiklet paylaşım startup'ı Uber'in skandallarından (ve iş seyahatine odaklanmasından) yararlanmayı sürdürerek, 2017'nin başlarında yüzde 21 olan pazar payını 2018 yılında yüzde 30'un üzerine çıkaracak.

ÇİNLİ MİLYARDERLER. Bazı hesaplamalara göre, halen Çin'de ABD'ye kıyasla çok daha fazla sayıda milyarder var. Ve de Çin ekonomisi gibi bu servetler de büyümeye devam edecek.

AVUKATLAR. Opioid üreticilerine karşı açılan davaların çığ gibi büyümesinden birilerinin yararlanacağı aşikâr; özellikle de, ilaç üreticileri anlaşma yoluyla davaları halletmek için milyarlarca dolar ödemek zorunda kaldıklarında…

EV HAYVANLARI İÇİN ESRAR. Kedi, köpeklere yönelik ot/esrar yeni Prozac. Ocak ayında keyif amaçlı ot Kaliforniya'da satışa sunulduğunda son derece hareketli olacak pazarlardan yalnızca biri.

500 DOLARLIK YOGA KIYAFETİ. AVM'lerin sallantıda olduğunu biliyoruz ama bunların arasında en pahalı olanlar (örneğin, tasarımcıların markalarını satan "A sınıfı" AVM'ler) hâlâ güçlü bir büyüme beklentisine sahipler.

ÇİÇEK TATLARI. Kabak aromalı latteyi unutun; Whole Foods insanların 2018 yılında gül ve lavanta gibi çiçek tatlarına bayılacağını söylüyor.

BEL ÇANTALARI. İster anti- trend deyin ister pratiklik. Ancak şimdiden Kardaşyanlar'ın üzerinde görülen bel çantaları 2018 yılında koşularda daha fazla göze çarpacak.

İNENLER

UBER. Şirkete istikrar kazandırma çabalarına rağmen (SoftBank'ın devasa nakit enjeksiyonu dahil), Uber pazarı daha küçük rakiplerine kaptırmaya devam edecek.

WARREN BUFFETT'IN SERVETİ. Bloomberg'e göre, Omaha Kahini'nin serveti 2017 yılında 81,5 milyar dolarla yeni bir rekor kırdı; ancak Buffett'ın 2018'de servetini dağıtma hamlesiyle erime meydana gelecek.

OPİOİD DAĞITIMCI VE ÜRETİCİLERİ. Şehirler, eyaletler ve kırsal bölge idarecilerinin açtıkları davalar-ki buna gittikçe büyüyen kamuoyu baskısını eklemiyoruz-bu kesimi uygulamaları hakkında bir kez daha düşünmeye zorlayacak.

OT İŞİ YAPAN KÜÇÜK İŞLETMELER. Sektörde konsolidasyonun hızlanması marihuana işi yapan büyük işletmelerin hız kesmesine neden olacak.

100 DOLARLIK YOGA KIYAFETİ. Yoga yapanlar pahalı kıyafetler almayı gereksiz bulduklarından Lululemon ve diğer yıldız markalar pazar paylarını kaybedecekler.

YEMEK TESLİMAT STARTUP'LARI. Büyük ölçüde girişim sermayesiyle fonlanmış startup'lar için nihayet son perde inmek üzere. (Blue Apron yatırımcılarına sorabilirsiniz.)

PODCAST. Podcast (dijital medya dosyalarının internet üzerinden dağıtılması tekniği) artık doyum noktasına ulaşmış bulunuyor. Burada yeni bir sarsıntı beklemek akıllıca olur.

KRİSTAL KÜREYE KATKIDA BULUNANLAR: Ryan Bradley, Clay Dillow, Erika Fry, Leigh Gallagher, Robert Hackett, Matt Heimer, Tom Huddleston Jr., Beth Kowitt, Adam Lashinsky, Michal Lev-Ram, Sy Mukherjee, Andrew Nusca, Brian O'Keefe, Aaron Pressman, Jeff John Roberts, Geoffrey Smith, Anne VanderMey, Phil Wahba, Valentina Zarya, Claire Zillman

FORTUNE EKİBİNİN 2017 YILI KARNESİ

HEDEFİ TUTTURANLAR: Başkan Trump'ın temiz enerji düzenlemelerini bertaraf etmek ve oturma izni olmayan "hayalperestler"in ABD'de yasal olarak çalışmalarına izin vermemek suretiyle iş dünyasına damgasını vuracağı yönündeki tahminimiz doğru çıktı. Ekonomik büyümenin düzenli bir grafik sergilemesinin FED'i 12 ay içinde üç kez faiz oranlarını artırmaya zorlayacağını öngördük. Eğlence sektöründe ise online medyaya Oscar (Amazon'un Manchester by the Sea iki Oscar kazandı) ve Super Bowl TV reytinglerinde iniş tahminlerimiz doğru çıktı.

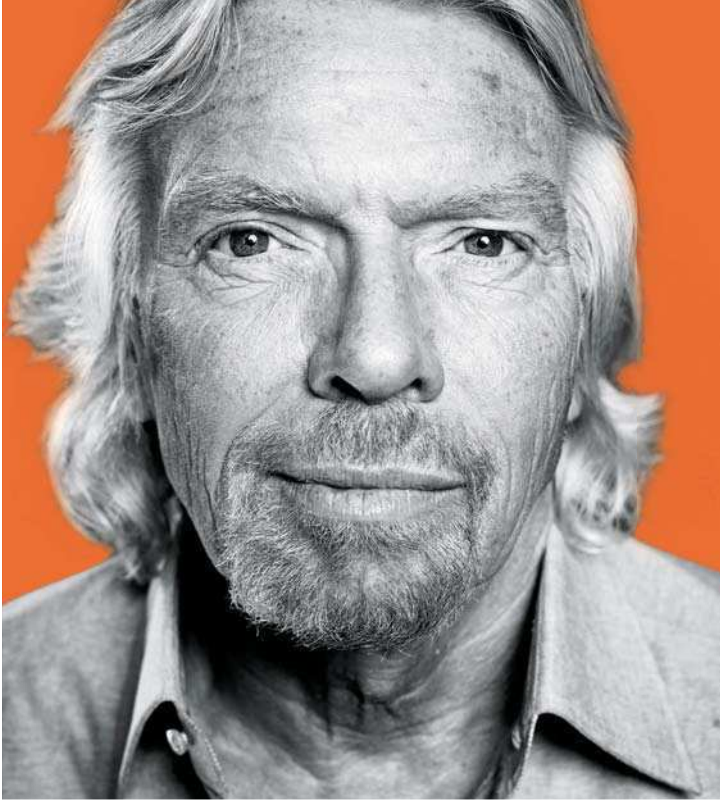
HEDEFE YAKLAŞANLAR: Yeni iPhone'la ilgili olarak, OLED ekran dahil çarpıcı değişiklikler ve buna paralel, satışlarda önemli artışlar olacağını ileri sürdük. Ayrıca sanal gerçeklik teknolojisinin tüketicileri cezp edebilmek için epey mücadele etmek zorunda kalacağını söyledik (Bunu eğer Oculus başlığıyla okuyorsanız, özürlerimizi sunuyoruz.)

HEDEFİ ISKALAYANLAR: Trump'ın politikasındaki belirsizliklerin ve baş döndürücü yükseklikteki değerlemelerin uzun zamandır süregelen boğa piyasasının sonunu getireceğini iddia ettik. Belirsizlik ve değerlemeler konusunda söylediklerimiz doğruydu ama yatırımcıların hissiyatıyla ilgili olarak yanıldık: S&P o zamandan beri yüzde 18 değer kazandı. Bu arada, eğer bir Fransız'ı güldürmek istiyorsanız, şu üç sözcüğü söyleyin: "Başkan Alain Juppé".

O IPHONE: LYFT'E TEŞEKKÜRLER; BUFFETT: J.KEMPIN/GETTY IMAGES; OPİOİD: GREGORY REC-PORTLAND PRESS HERALD VIA GETTY IMAGES; KÖPEK: ANDREW JOHNSON-GETTY IMAGES; GÜL: ROSEMARY CALVERT-GETTY IMAGES; BEL ÇANTASI: GOTHAM/GC IMAGES

Richard Branson'dan en iyi tavsiye

SORU & CEVAP Ölüme meydan okuyan gösterileri kadar son 50 yılda yüzlerce şirketi başarılı bir şekilde yönetmesiyle de ünlü olan Richard Branson iş hayatındaki en iyi öykülerinden birini yeni kitabı *Finding My Virginity*'de anlatıyor. Branson uzaya gitme planlarından, havacılık endüstrisine ve Elon Musk'la sürtüşme yaşayıp yaşamadığına kadar bir dizi konuda, *Fortune*'dan **Anne VanderMey**'in sorularını yanıtladı.



Branson'un son kitabı *Finding My Virginity* kısmen otobiyografi, kısmen de girişimcilere yönelik tavsiyeler içeren bir tür kılavuz.

İnsanların kariyerinizde izlediğiniz yoldan almaları gereken dersler var mı?
Ben hiçbir zaman hesaplara bakıp da, "uzaya gidersek, çok para kazanabilir miyiz? Bir havayolu kurarsak, çok para kazanabilir miyiz?" şeklinde sorular sormadım. Çünkü iki farklı muhasebe firmasına gittiğinizde, hem büyük bir fatura ödemek zorunda kalacaksınız, hem de biri "müthiş bir fikir" derken, diğeri "korkunç bir fikir" olduğunu söyleyecek. Sonuç olarak, kendi doğru bildiğini yapmak, en iyisi. Benim iş planlarım yok. Yalnızca, ne yapmak istediğime dair kafamda kabataslak bir şey vardır. Ürününüzün başka herhangi bir şeyden daha iyi olduğundan emin olmak yeterli, bana göre.

Virgin America kısa süre önce, gönülsüz olmanıza rağmen Alaska Air'e satıldı (2,6 milyar dolar artı borç ve yükümlülüklerle beraber). ABD havayolu sektöründen tamamen çekildiniz mi?
Ben normalde vazgeçmem. Pazarda bir boşluk görürsek, yeniden sektöre dönebiliriz. Dediğim gibi, gözlemlemeye devam. Ancak her halükârda, elde ettiğimiz para hiç de azımsanacak bir miktar değil. Bizler yolcu gemileri inşa ediyoruz, yeni girişimlerde bulunuyoruz, Hyperloop (ulaştırma sistemi) var. Bundan dolayı da boşa giden bir para söz konusu değil.

Hyperloop'tan söz ederken, şirketlerinizin Elon Musk'ınkilerle çok fazla çakıştığı görülüyor. Bir rakip olarak, kendisiyle ilgili neler söyleyebilirsiniz?
Şimdiye kadar hiç kafa kafaya gelmedik. Elon daha çok insanları Mars'a göndermekle ilgileniyor. Bizler ise daha çok üzerinde yaşadığımız dünyayla ilgiliyiz. Ancak çakıştığımız alanlar ortaya çıkacak ve o da mükemmel bir rakip olacak. Ancak siz de bilirsiniz ki, pek çok işte olduğu gibi, ikimize de yer var. Jeff Bezos'a yer var ve zaman içinde başkalarına da yer olacak.

İrma kasırgası sırasında Necker Island'da şarap mahzeninizde olduğunuz doğru mu?
Evet, dolayısıyla bize çok da acımanız gerekmiyor.

En çok nefret ettiğiniz şey nedir?
Beyaz Saray'da olan herhangi birisi.

Girişimcilere vereceğiniz en iyi tavsiye nedir?
Lider olarak, karşınızdakini çok fazla takdir etmelisiniz. İyi bir dinleyici olmalısınız. Notlar almalısınız, dinlemelisiniz ve sonra bir şeyler yapmalısınız. Ekibinizin yaptığınız işe inanması için ilham kaynağı olmalısınız. Bunu yapamıyorsanız, kanımca yanlış yoldasınız. ■

FOTOĞRAF: MARK HARRISON-CAMERA PRESS/REDUX

KUSURSUZLUK **HAYAT BULDU!**

Kusursuzluk ve asaletin sembolü Quasar'da hayat başladı...



‘Şaban Recep İvedikleşiyor’

“Gayrimenkulün Büyük Buluşması-RE360” toplantısında konuşan Konda Araştırma Genel Müdürü Bekir Ağırdır, gayrimenkul sektörü ile toplum arasındaki ilişkiye değinerek, toplumun ihtiyaçlarına cevap veren şirketlere ihtiyaç olduğuna dikkati çekti. Ağırdır’ın verdiği bilgiye göre, metropollerde yaşayan hanelerin yüzde 35’i, kentlerde yüzde 32,3’ü, kırlarda ise yüzde 10,3’ü kirada bulunuyor. 15-20 yıl sonra Türkiye’de nüfusun 90 milyonu bulacağını kaydeden Ağırdır, bunun yüzde 60’ının metropollerde yaşacağını kaydediyor. Toplumun ruh halini, “Şaban Recep İvedikleşiyor” şeklinde tanımlayan Ağırdır, mahallelerin yok olmasıyla AVM’lerin ailelerin sosyalleştiği tek yer olduğunu belirtiyor. Ağırdır’a göre, gayrimenkul şirketlerinin toplumun değişen ihtiyaçlarına yönelik projeler geliştirmesi gerekiyor. Örneğin, alt gelir grupları için farklı ödeme planıyla projeler sunulmalı. Çünkü, tek tip yani fabrikasyon projelerle toplumun her kesimine ulaşmak mümkün değil.

—AYFER YILDIZ


Konda Araştırma Genel Müdürü Bekir Ağırdır





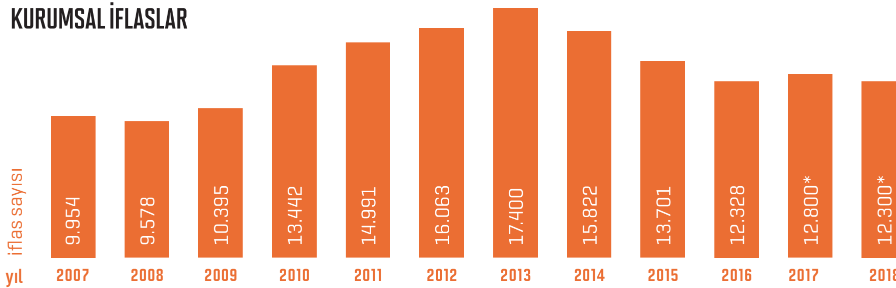
EV ALIRKEN HANGİSİ ÖNEMLİ?

Kolay ulaşılabilir	%45
Alışveriş imkanı	%20
Okula yakın	%13
Kolay araba parkı	%11
Çocuklara özel alan	%6
Spor tesisleri	%4

İFLASLAR 2018’DE DÜŞECEK BEKLENTİSİ

Alacak sigortası şirketi Euler Hermes’e göre, şirket iflasları 2017 yılında yüzde 4 artacak. TL’nin değer kaybı döviz cinsinden borçlanan şirketleri olumsuz etkilerken, iflaslarda 2018 yılında U dönüşü yaşanacak ve yaklaşık yüzde 4 oranında bir gerileme yaşanacak. İnşaat, yüksek teknoloji, kağıt, ilaç ve makine sektöründe ödemeler üç aydan daha uzun süreyi buluyor. Euler Hermes Türkiye Genel Müdürü Özlem Özüner, çifthaneye çıkan enflasyonun 2018’de ortalama yüzde 9 seviyesine inebileceğini belirtiyor.

TÜRKİYE’DEKİ KURUMSAL İFLASLAR



*Tahmini



2 TRİLYON DOLAR

McKinsey raporuna göre, dünyadaki tedarikçi finansman işlem hacmi 2 trilyon doları buluyor. Alıcı, satıcı (tedarikçi), banka ve faktoring şirketlerini Türkiye’de dijital platform Figopara üzerinde buluşturan şirketin Genel Müdürü Derya Ekemen Fidan, 2016 yılında Türkiye’de 10 milyar TL olan tedarikçi finansmanı işlem hacminin önümüzdeki üç yılda 50 milyar TL’yi bulacağını tahmin ettiklerini söylüyor. Fidan, Figopara’nın 2018’de 2 milyar TL’lik bir işlem hacmi hedeflediğini belirtiyor.

DOLAR İLLÜSTRASYON: İSTOCKPHOTO/TAW4; FOTOĞRAF, EV: İSTOCKPHOTO/DOLGACHOV

Hava kalitesini iyileştirdiğimizde, daha rahat uyuyabilirsiniz.

Etrafımızdaki havanın günlük yaşamımızda büyük bir etkisi var. Son araştırmalara göre; hava kirliliği nefes sorunlarının oluşma riskini arttırıyor, bu da çeşitli uyku sorunlarına yol açıyor.

Temiz hava katalizörlerimiz ile araçlardan ve sanayi tesislerinden havaya karışan zararlı emisyonları azaltarak daha temiz bir havada, daha güvenli nefes almanıza yardımcı oluyoruz.

Hava kalitesini iyileştirerek, daha rahat uyumanızı sağlıyoruz, çünkü BASF'de biz kimya yaratıyoruz.

Detaylı bilgi için wecreatechemistry.com adresimizi ziyaret edebilirsiniz.

BASF

We create chemistry

ANALİTİK Verilerde trendleri görmek

■ VERGİ REFORMU

VERGİLERE MERCEK TUTMAK

OECD bünyesinde en yüksek kurumsal gelir vergisi oranlarına sahip olan ülke, ABD. Ancak bu rakam tabii ki bazı dolambaçlı yolları da beraberinde getiriyor. Pek çok ticari faaliyet verginin tamamını ödememek için yasalardaki bazı boşluklardan yararlanıyor. ABD'de bireysel gelir vergileri ise ortalamanın altında.

	BİRLEŞİK KURUMSAL GELİR VERGİSİ*	ÇALIŞANLARIN ORTALAMA ÜCRETLERİNE UYGULANAN GELİR VERGİLERİ**
ABD	**%38.9**	**%31.7**
FRANSA	34.4	48.1
BELÇİKA	34.0	54.0
ALMANYA	30.2	49.4
AVUSTRALYA	30.0	28.6
MEKSİKA	30.0	20.1
JAPONYA	30.0	32.4
PORTEKİZ	29.5	41.5
YUNANİSTAN	29.0	40.2
YENİ ZELANDA	28.0	17.9
İTALYA	27.8	47.8
LÜKSEMBURG	27.1	38.4
KANADA	26.7	31.4
AVUSTURYA	25.0	47.1
ŞİLİ	25.0	7.0
HOLLANDA	25.0	37.5
İSPANYA	25.0	39.5
KORE	24.2	22.2
İSRAİL	24.0	22.1
NORVEÇ	24.0	36.2
DANİMARKA	22.0	36.5
İSVEÇ	22.0	42.8
İSVİÇRE	21.1	21.8
SLOVAKYA	21.0	41.5
ESTONYA	20.0	38.9
FİNLANDİYA	20.0	43.8
İZLANDA	20.0	34.0
TÜRKİYE	**20.0**	**38.1**
ÇEK CUMHURİYETİ	19.0	43.0
POLONYA	19.0	35.8
SLOVENYA	19.0	42.7
İNGİLTERE	19.0	30.8
İRLANDA	12.5	27.1
MACARİSTAN	9.0	48.2

* HÜKÜMETİN UYGULADIĞI EN ÜST SINIR KURUMSAL VERGİ ORANLARI **SOSYAL GÜVENLİK DAHİL KAYNAK: OECD



FOTOĞRAF: İSTOCKPHOTO/GUTZEMBERG

ALMANYA & TÜRKİYE

SARSILSA DA YIKILMAYACAK İLİŞKİ

Almanya ile Türkiye **arasında** 15 Temmuz 2016 darbe girişiminin ardından siyasi tansiyonun artması, ikili ticari ilişkilerde de belirsizliğe yol açtı. Ancak her şeye rağmen Almanya daima zirvede. Türkiye'nin değişmeyen bir numaralı ihracat partneri Almanya. Nitekim TİM verilerine göre, Türkiye'nin Almanya'ya olan ihracatı 2017'de kasım sonu itibariyle 58 milyon 255 bin dolar düzeyinde gerçekleşti. Bu da yıllık bazda yüzde 2,72 oranında artışa denk geliyor.

27-30 Kasım 2017 tarihleri arasında İstanbul'da gerçekleşen UİP 8. Boğaziçi Zirvesi'nde de, Alman endüstrisinin Türkiye'ye bakışı başlıklı bir toplantı düzenlendi. Tam da böyle bir ortamda gerçekleştiği için daha da dikkat çeken toplantıda konuşan Alman-Türk Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Dr. Markus C. Slevogt, Türklerle Almanlar arasında 200 yıla dayanan tarihi bir bağ olduğunu vurguladı. Alman şirketlerinin Türkiye'deki yaygın ve köklü varlığına işaret eden Slevogt, bunların her yıl ortalama en az 500 milyon euro yeni yatırımlar yaptığını, hatta bu rakamın 2-3 milyar euro'ya bile çıkabildiğini belirtti. Ancak 15 Temmuz darbe girişiminin ardından yaşanan gerilimli atmosferde yatırımcıların hız keserek, bekle gör havasına girdiklerini, buna bağlı olarak Alman müşterilerin de benzer bir tavır sergilediklerini ifade etti. Alman yetkiliye göre, yatırımların yeniden hız kazanması için Türkiye'deki siyasi ortamın biraz daha netleşmesi gerekiyor. Ancak Dr. Markus C. Slevogt her ne kadar halihazırda sıkıntı olduğunu kabul etse de, Türkiye'nin hem inovasyon hem de katma değerli üretimdeki başarısından övgüyle söz ederek, bu alanda ilişkilerin pekiştirilmesi gerektiğinin altını çizdi Kısacası, sorunlar olsa da, iki ülkenin ilişki temelleri geçici sarsıntılardan etkilenmeyecek kadar sağlam gözüküyor. **—ANAHİD HAZARYAN**

FOKUS

PRATİK UZMANLIK

TEKNOLOJİ

YERLİ CEP GÖNÜLLERİ FETHEDECEK Mİ?

Casper'ın 2018'de fiyatı 3 bin liraya varan cep telefonlarını piyasaya süreceğini açıklaması, yerli cep konusunda farklı bir noktaya ulaşıldığını gösteriyor. Bu marka ya da Love Mark hikayesi gerektiriyor.

Kerem Özdemir



Casper CEO'su Charlotte Lamprecht

CASPER CEO'SU Charlotte Lamprecht ile Gina'da tanışma yemeği yediğimizde, kendisini Türkiye'ye getiren nedenin cep telefonları olduğunu, lafı gevelemeden söylemişti. Lamprecht'in bu sözlerinin karşılığını bulabilmesi için aralık ayında Casper Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Üyesi Yalçın Yıldırım ile birlikte kameraların karşısına geçmesini beklemek gerekti.

Ar-Ge harcamalarının yüzde 1'e ulaşmasını bayram havası içinde kutladığımız Türkiye'de, 2018'de akıllı telefon işine 40 milyon lira ya da 720 milyon liralık cirosunun yüzde 5,5'inden fazlasını yatıran Casper'ın bu alanda iddialı bir çıkışa hazırlandığı anlaşılıyor. Bu yorumun daha anlamlı hale gelmesini sağlayan, şirketin yüksek fiyatlı ürünleri de piyasaya süreceğini açıklaması. Lamprecht, Ar-Ge'ye 14 milyon lira yatırım yaptıklarını ve gelecek yıllarda bu yatırımları artırarak sürdüreceklerini de söyleyerek iddiayı yükseltiyor.

Ancak asıl iddialı olan ifade, 2018'de piyasada 3 bin lira fiyatlı Casper cep telefonları göreceğimiz şeklinde. 2018'de dokuz yeni modeli satışa sunacaklarını belirten Lamprecht, "Büyük ekranlı modellerimiz ve dört kameralı bir telefonumuz gelecek. Ayrıca 20 megapiksel ön kameralı telefonumuzu da satışa sunacağız. Telefonda fiyat bandını da yukarı taşıyoruz. 2018'de 3 bin liralık telefonları göreceksiniz" şeklinde konuşuyor.

Bir karşılaştırma yapmak açısından 16 MP ön ve 13 MP arka kameraya sahip Casper VIA G1, bin 299 lira fiyatla satışta. 5,99 inçlik Full HD ekrana sahip olan büyük ekranlı model VIA G1 Plus'ın fiyatı ise bin 499 lira. 3 bin lira ile arasındaki mesafe oldukça büyük olan şu andaki modellerin bu fiyat sıçramasını yapabilmesi, ekran boyutu kadar ▷▷

▷▷ teknoloji tarafındaki iyileştirmeleri de gerektiriyor olacak. Bu geliştirmeler hiç kuşkusuz videonun ve sosyal medyanın yeniliklerini karşılama ile de yakından ilgili. Casper'ın odaklandığı kamera konusu da yeni dünyada büyük önem taşıyor.

Ancak neyin satacağını en iyi bilecek kişi, Lamprecht'in kendisi. Intel'de perakende satış ve pazarlama direktörlüğü ve Qualcomm'da pazarlamadan sorumlu başkan yardımcılığı yapmış olan Lamprecht, akıllı telefonların kalbinde yer alan işlemcileri üreten şirketleri yakından tanıyor. Asıl çarpıcı sınav ise unvanındaki pazarlama ve satış ifadelerinin bu fiyat aralığını kapatmakta nasıl etkili olacağı ile ilgili.

Lamprecht, "Biz akıllı telefonlarda hızlı olmayı, tüketici beklentilerine uygun olarak yeni tasarımlara ve fiyat performans beklentisini üst seviyeye taşıdık. Bin liranın altındaki ölümcül pazar yerine markanın karşılığı olan yatırımı yaparak 2 bin lira civarına çekmeye çalıştık.

Gelecek yıl bu rakam 2 bin 500 ile 3 bin TL civarını bulacak" şeklinde konuşuyor.

Türkiye'nin önemli bir bilgisayar üreticisi olan Casper'ın cep telefonu tarafına dümen kırmasının üzerinden telaffuz etme noktasına geldiği yeni iddiası, Türkiye'de cep telefonu satışlarının yüzde 6 gerilediği 2017'de elde ettiği güçlü sonuçlarla destekleniyor. 2016'da 12 milyon 550 bin adet olan telefon satışları 2017'de 11 milyon 810 bin adede gerilerken Casper, akıllı telefon kategorisinde bu yılı adet bazında yüzde 23 ve ciro bazında yüzde 65 büyüme ile kapattı. 26 yıl önce bilgisayar üreticisi olarak kurulan Casper'da, ilk olarak bu yıl telefon satışlarından elde edilen cironun bilgisayar satışlarının gelirini aşması şirketin iddialarının bir diğer dayanağı.



Casper'ın odaklandığı kamera, özellikle sosyal medya etkisinin artması ile hedefi 12'den vurmaya aday.

Yıldırım, "Bu yıl sağladığımız büyüme bir anlamda 3 yıl önce gerçekleştirdiğimiz yapısal dönüşümün ilk somut göstergesidir" derken sürdürülebilir büyüme için hazır oldukları mesajını veriyor. Yıldırım, "Bu dönüşümün sonucunda sağladığımız güçlü bir altyapı, yenilikçi yönetim anlayışı, ürün ve hizmet süreçlerinin tüm aşamalarında mükemmellik anlayışımızla gelecek yıllarda da güçlü büyüme performansımızı devam ettireceğiz" diyor.

Telefon tarafında üretimlerinin devam ettiğini dile getiren Yıldırım, bu üretim hatlarını büyüteceklerini de ekliyor. Şu andaki döviz kuru düşünüldüğünde bu, açık bir avantaj yaratıyor ancak hedefte daha fazlası var. Yıldırım, "Üretim kapasitemizi artıracağız. Yerli üretimi artırarak kurların fiyatlar üzerindeki baskısını azaltmayı hedefliyoruz. Telefonlardaki yerlilik oranını artırıyoruz. Ayrıca giyilebilir teknoloji ürünlerine de yatırımlar yapacağız" şeklinde konuşuyor. Saatten başlayan hızlı bir büyüme trendine giren giyilebilirler geleceğe yönelik olarak önem taşıyan bir alan ancak bu, Casper'ın asıl sınavını akıllı telefon tarafında vereceği gerçeğini gizlemiyor. 2017'de 400 bin adet telefon satan Casper, 2018'de bu sayıyı 500 bine yükseltmeyi yani adet bazında yüzde 25'lik bir büyümeyi hedefliyor. Bu, oran olarak sadece iki puanlık bir fark olarak görünse de adet olarak bakıldığında 30 bine yakın bir fazladan büyüme haline geliyor. Gelecek yıl ağırlıklı olarak orta-üst segmentteki modellerle piyasada olacakları bahseden Yıldırım, akıllı telefon pazarında yüzde 3,5-4'lük paylarını 2020'de yüzde 15'e çıkarma hedeflerini dile getirerek bu fazladan büyümeleri bir kereden fazlası için düşündüklerini ortaya koyuyor.

Bilgisayar pazarında elde ettiği sonuçlar da Casper'ın bu stratejisine güven duymasını sağlıyor. Bilgisayar pazarında da adet bazında yüzde 8'lik düşüş yaşandığını ancak tüketicilerin daha üst kategorideki ürünlere doğru bir yönelime sahip olmaları ve kur artışı ile ciro bazında pazarın yüzde 10 büyüdüğüne dikkat çeken Yıldırım, Casper'ın bu ortamda bilgisayar tarafında yüzde 22 ile pazarın çok üzerinde bir büyüme sağladığının altını çiziyor.

Türkiye'deki yerli telefon üreticilerinin dinamiklerinden kaynaklanan bakış açısı, Casper'ın bu sınavındaki en önemli engeli oluşturacağa benziyor. Bu üreticiler ne yaparlarsa yapsınlar, telefon üretimindeki temel amacın halka ucuz telefon sağlamak ve paranın yurtdışına çıkmasını engellemek olduğu şeklindeki algıyı kırıp bir "zengin telefonu" ortaya çıkmasına izin vermiyor.

Geçmişte yaşanan örnekler sürekli yerli katkı, fiyat ve istihdama takılıp kaldı ve takılacak bir kulp bulunduğunda markaların ipinin çekilmesinden geri durulmadı. Türk markası General Mobile, biraz başarı sağladığında hemen "ne kadar yerli" sorusuna muhatap edildi. Üretimi ve parça tedarikini Çin'de yaptırmaya dayanan iş modeli ipe çekilirken şirket, Fatih projesinde tabletlerin yerlilik oranlarını yüksek göstermek için montajı, en pahalı ofis bölgelerinden Büyükdere Caddesi'nde yapma yoluna gitti. Oysa eyalet olmasına karşın dünyanın beşinci büyük ekonomisi olan Kaliforniya'daki şirketler, tasarımı Kaliforniya'da ve üretimi Çin'de yaptırarak muhteşem büyük markalarıyla dünya sahnesini işgal ediyordu.

Vestel'in hikayesine bakıldığında ise, tersten bir örnek dikkat çekici hale geliyor. Fatih projesi kapsamında akıllı tahta üreten Vestel, burası için geliştirdiği dokunmatik ekran teknolojisini akıllı telefonlarının ekranlarını şekillendirmede kullandı. Şirketin bu şekilde hem Ar-Ge yükünü dağıttığını hem de kendi teknolojisini yarattığını söylemek mümkün.

Telefon pazarında oyuncu olabilmek için bu dinamikleri değerlendirmek mutlak bir zorunluluk. Casper şimdiye kadar hem ürün hem de pazarlama tarafında farklı bir oyuncu olduğunu gösterdi. Sekiz çekirdekli işlemcinin hızını teknolojiyi bilmek zorunda olmayan kullanıcıların kolayca anlayabilmesini sağlayacak şekilde eve dönen anne içeri girmeden odayı toparlama esprisi ile vermesi, bu farklılığın görünür kısmı oldu. Ancak fiyatı iki katına katlamak söz konusu olduğunda tüketicilerin gönlünü başka türlü almak ya da bir Love Mark olabilmek gerekiyor.

Houston'da orta sınıf bir ailenin çocuğu olarak dünyaya gelen ve atların arasından elektronik mühendisi olarak Kaliforniya'ya giden Lamprecht'in burada da oynayabileceği önemli bir rol var. Lamprecht'in geçirdiği tek dönüşüm bu değil; erkeklerin egemenliğindeki bilişim sektöründe kadın olarak kendisine yer açması da önemli bir sınav olmuş. Ancak Lamprecht, bu sınavın zorluğunu değil; dönüşümün farklı bir boyutunu aklına kazımış. Lamprecht, "Erkeklerin egemen olduğu sektörde kadın olmak dezavantaj gibi görünse de kadın olmanın verdiği detaycı bakış eksik noktaları tamamlanıyor" diyor. Bu bakış açısı, yerli telefon üretimini şimdiye kadar seyrettiği hattan daha doğru bir güzergaha taşıyabilir.

Yıldırım, üç dört yıl önce uygulamaya koydukları stratejinin 26 yaşındaki şirketi gelecek 25 yıl boyunca taşıyacağına inanıyor.



Lamprecht, sadece küçük rötuşlara değil, kapsamlı bir stratejiye dayanan yol haritasını zihninde oluşturmuşa benziyor. Kasım ayında Sabancı Üniversitesi'nden öğrencilerle bir araya gelen Lamprecht, öğrencilerin sorularını yanıtlarken akıllı telefonlar için öncelikle daha güçlü bataryalar ön plana çıkacağını, 2-3 gün şarj etmeden telefonun kullanabileceğini ve şarj kablosuna ihtiyaç duyulmayacağını söylerken diğer trendleri, büyük ekran ve kamera performansı olarak sıraladı. Son kısımla ilgili yeterince açıklama yapan Lamprecht'in sözlerinin ilk bölümünde dikkat çektiği alanlar, Casper'dan çok daha fazlasının beklenebileceğine işaret ediyor.











KOLEN'DEN ELEKTRİK FATURASI DANIŞMANLIĞI

Her yıl yüzde 100 büyüme performansıyla dikkat çeken Kolen Enerji, rakiplerinden farklı bir uygulamaya imza attı. Şirket, müşterisi olsun olmasın herkese 'faturamda nasıl indirim yaparım' konusunda danışmanlık veriyor. Ayfer Yıldız

KOLOĞLU HOLDİNG'İN 2010 yılında kurduğu, 2013 yılından bu yana ise serbest tüketicilere indirimli elektrik enerjisi satarak abone alan şirketi Kolen, 2014 yılından bu yana yüzde 100 büyüme performansıyla dikkati çekiyor. Şirket, tüketiciye direkt elektrik satışını da her sene ikiye katlıyor. 2015 yılında 177 milyon kWh, 2016 yılında 376 milyon kWh'lık enerji hacmine ulaşan şirket, 2016'yı 376 milyon kWh'lik enerji satış hacmiyle tamamlamıştı. 2017 yılını direkt tüketiciye elektrik satışını 750 milyon kWh ile kapatmayı planlayan şirket, toptan elektrik satışında da 1 milyar 190 milyon kWh'e ulaşmayı bekliyor.

Bu arada, Kolen geçtiğimiz günlerde faturaniyolla.com isimli bir portalı uygulamaya sundu. Aboneleri olsun olmasın herkese hizmet vereceklerini belirten Kolen Genel Müdürü Kaya Uğur Karayurt, elektrik faturasının fotoğrafını faturaniyolla.com'a gönderen herkese ücretsiz danışmanlık hizmeti verdiklerini söylüyor. Karayurt, "Böylece tüm Türkiye'deki elektrik aboneleri ne kadar elektrik tüketebileceklerini ve bundan ne kadarlık bir indirim ve tasarruf sağlayabileceklerini öğrenebiliyorlar" diyor.

Koloğlu Holding'in Kolen'in yanı sıra İzmirgaz, Esgaz, Naturgaz, Etki Liman, Akköy, Boğaziçi Elektrik, Çamlıbel Elektrik, Akdeniz Elektrik ve Kuzey Enerji gibi önemli enerji yatırımları bulunuyor. Şirketin üretim ayağında Gümüşhane'nin Kürtün ilçesinde bulunan Akköy-1, Akköy-2 ve Aladereçam hidroelektrik santrallerinin toplam kurulu gücü 344,63 megavat. Yıllık üretim kapasitesi ise 1 milyar 232 milyon kWh. Yine aynı bölgede Doğankent, Kürtün ve Torul hidroelektrik santrallerinin toplam kurulu gücü ise 265,1 megavatı buluyor. Bu santrallerin yıllık üretim kapasitesi ise 834 milyon kWh. Antalya bölgesinde bulunan Yalnızardıç hidroelektrik santrali ise 42,32 megavat kurulu güce sahip ve yıllık üretim kapasitesi ise 98 milyon kWh.

Holding, enerji sektörüne bugüne kadar 4 milyar 500 milyon dolar yatırım yapmış. Yatırımların devam ettiği bilgisini paylaşan Kolen Genel Müdürü Kaya Uğur Karayurt, "Manisa'da yerli kömür kaynaklı 255 megavatlık iki üniteden toplamda 510 megavat kurulu güce sahip termik santralin 2018'in ilk yarısında devreye girmesi planlanıyor. Bu termik santralin maliyeti 1.1 milyar doları bulacak. Diğer yandan, 1.5 milyar dolarlık Çayırhan Termik santral yatırımı da devam ediyor. Bunun kurulu gücünün ise 800 megavat olması planlanıyor" diyor. Termik santral yatırımlarının tamamlanmasıyla şu anda holdingin 740 megavat olan kurulu gücü 2 bin megavata çıkacak. Hedef ise beş yıl içinde 5 bin megavat kurulu güce ulaşmak.

Bu arada EPDK, 2018 yılı için serbest tüketici limitini yıllık 2 bin 400 kilovatsaatten 2 bin kilovatsaate düşürüyor. Böylece, 3 milyon 661 bin elektrik abonesi daha serbest tüketici olabilecek. Bilindiği gibi Türkiye'de 40 milyon elektrik abonesi bulunuyor. Bunun 30 milyonun mesken olduğu tahmin ediliyor. Türkiye'deki 4 milyon 700 bini aşan elektrik abonesi serbest tüketici hakkından yararlanıyor. Serbest tüketici abone sayısının artması Kolen gibi şirketlerin pastadan daha fazla pay alması anlamına geliyor. ■


Kolen Genel Müdürü Kaya Uğur Karayurt

Proses Mühendisliği Gereksinimleriniz için

DELTAVANA®

FLOW MANAGEMENT COMPANY

www.deltavana.com
+90 (216) 517 82 82
info@deltavana.com



PREMIUM MARKA GÜCÜNÜ, PERAKENDEDE KULLANACAK

Initial Line serisiyle perakende pazarında premium marka yaratarak perakende pazarına güçlü giren Wilo, su temini ile atık su pompa ve sistemlerinde kullanılabilecek 13 farklı ürün ve 35 farklı çeşitle iddialı büyüyor. Wilo Türkiye Genel Müdürü Ercüment Yalçın, Initial Line ürünlerini kısa sürede 112 satış noktasına ulaştırdıklarını ve bu sayıyı 2018'de 150'ye çıkarmayı hedeflediklerini söylüyor. Şule Laleli

PERAKENDE

Pompa sistemleri sektöründe faaliyet gösteren şirket olarak 2017 yılının genel bir değerlendirmesini yapar mısınız? Sizin açınızdan ve sektör açısından nasıl geçti? Yüzde kaç büyüme ile yılı kapatacaksınız? Sektör büyüklüğü nedir?

Pompa sistemleri alanında sektörel bir değerlendirme yapmak için öncelikle inşaat sektörünün performansına bakmamız gerekiyor. Çünkü pompa sektörünün büyüklüğü organik bağımızın bulunduğu inşaat sektörüyle paralel olarak ilerliyor. Türkiye İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği (Türkiye İMSAD) Eylül 2017 Sektör Raporu'na göre, inşaat sektörü genel ekonomik büyümenin üzerinde bir performans göstererek, yılın ilk yarısında yüzde 6,4 büyüdü. Bu performans bize de olumlu yansıdı. Wilo olarak Türkiye'de 25. yılımızı kutladığımız 2017'de hedeflere ulaşma anlamında başarılı bir yıl geçirdik. İnşaat sektörü ortalamasının üzerinde bir büyüme gerçekleştirdik. Bunun yanında ürün gamımızda önemli yenilikler oldu.

İK kaynağınızı 2017'de yüzde kaç büyüttünüz?

Wilo Grubu, global pazarlarda 70 ülkede yerleşik satış firmalarıyla ve 7 bin 500 çalışanıyla hizmet veriyor. Türkiye'de ise yetkili servis ve yetkili satıcılarımızla birlikte 1000 kişilik büyük bir operasyonu yönetiyoruz. Sektörümüzde en büyük istihdamı olan markalardan biriyiz. 2018 yılında da insan kaynağımızı artıracağız.

Wilo'nun sürdürülebilir işler konusundaki çalışmalarından söz eder misiniz?

Dünyada enerjinin yüzde 20'si pompalar tarafından kullanılıyor. Enerjiyle bu kadar yakın ilişkide olan bir sektör olarak sürdürülebilir işlere öncülük yapmamız gerekiyor. Wilo olarak "yeşil teknoloji" kavramını sahiplendik. Yeşil teknoloji uygulamalarının en güzel örneklerinden birine de 2017'de Google ile birlikte imza attık. Google'ın Finlandiya'da kurulan data merkezi, enerji verimliliği sağlayan Wilo pompalarıyla soğutuluyor. Sabit devirli pompalarla kıyas yaptığımızda yüzde 80-90 oranlarına kadar enerji verimliliği sağlayan sertifikalı ve ödüllü ürünlerimiz





var. Örneğin Stratos serisi pompalarımız dünyanın en akıllı ve en verimli pompaları arasında ilk sıralarda yer alıyor. Türkiye'de de attığımız her adımda çevre dostu bir marka sorumluluğuyla hareket ediyoruz. Eski pompaları, yeni nesil verimli ürünlerimizle değiştirmeyi kapsayan "Enerji Çözümleri" adlı bir projemiz var. Tesislerin, Wilo ürünlerini kullandıkları takdirde ne kadar enerji tasarrufu sağlayacaklarını hesaplıyoruz. Ücretsiz ölçüm hizmetini ve sonrasında elde edilecek enerji tasarrufu garantisini de veriyoruz. Bu sayede bina ve tesisatlarda yer alan pompaların işletme maliyetlerinin yüzde 90'a varan oranlarda düşürülmesini sağlıyoruz. Premium ürün grubumuz ve kaliteli servis hizmetimizle Türkiye'nin en önemli projelerinde çözüm ortağı olarak tercih ediliyoruz. Marmaray, Skyland İstanbul, Watergarden, Trump Towers, Zorlu Center, Akasya Acıbadem, Özyeğin Üniversitesi gibi büyük projeleri ve Vodafone Park, Ülker Spor ve Etkinlik Salonu, Türk Telekom Stadyumu, VakıfBank Spor Sarayı gibi spor merkezlerini referanslarımız arasında gösterebiliriz. Sürdürülebilir işler konusundaki duruşumuzu sosyal sorumluluk projeleriyle de destekliyoruz. Azalan su kaynaklarına dikkat çekmek için 2012-2017 yılları arasında su konulu fotoğraf yarışmaları düzenledik. Su taşımacılığı uygulamalarını antik dönemden günümüze kadar inceleyen "Su Mühendisliği Harikaları" adlı kaynak niteliğinde bir kitap çıkardık. Su kaynaklarına dikkat çekmek amacıyla "Su için yürüyoruz" mottosuyla su yürüyüşleri düzenliyoruz.

Wilo Türkiye olarak "Initial Line" adlı yeni ürün serisiyle perakende pazarında neleri hedefliyorsunuz? Ev tipi kullanıcılar kategorisinde ne kadarlık bir büyüme ön görülüyor? Perakendedeki yapılanmanız bu noktada nasıl şekillenecek? Kategoride hangi ürünler olacak?

Wilo olarak ana faaliyet alanlarımız olan altyapı, endüstri ve bina teknolojileri alanlarında uzun zamandır pazar lideriyiz. Müşteri memnuniyetini sürekli yüksek tutmak için güçlü servis ağımızla işlerimizi yakından takip ediyoruz. Initial Line projesinde ise perakende pazarında bambaşka bir müşteri grubuna hitap ediyoruz. Bu yeni hamlemizle hedef kitlemizi genişlettik. Daha önce bizim gibi premium bir marka, perakende pazarına böyle güçlü bir adım atmamıştı. Tamamen özelleşmiş bir iş alanı olan Intial Line'da; farklı bir ürün grubu, fiyat listesi, kendine özgü bir web sitesi ve yönetim anlayışıyla hareket ediyoruz. Tarımsal alanlarda, apartmanlarda, yazlık evlerde ya da derin kuyu kullanımında pompaya ihtiyaç duyanlar Initial Line ürünlerimizi alabilecekler. Wilo kalitesinden ödün vermeden, ulaşılabilir fiyatları olan bir ürün grubu oluşturduk. Su temini ile atık su pompa ve sistemlerinde kullanılabilecek 13 farklı ürünümüz, 35 farklı çeşidimiz var. Piyasadan aldığımız geri dönüşlerle her geçen gün ürün portföyümüzü zenginleştiriyoruz. Initial Line ürünlerini kısa sürede 112 satış noktasına ulaştırdık. 2018 başında satış noktası sayısını 150'ye çıkarmayı hedefliyoruz.

Wilo olarak 2018'den beklentileriniz nedir? Ciro ve büyüme payı olarak neler hedeflediniz?

Son yıllarda ivmemizi hiç kaybetmeden düzenli bir büyüme grafiği yakaladık. 2018 yılında Türkiye ortalamasının üzerinde bir büyüme hedefimiz var. F





2018 model Maserati Levante S GranSport.

SUV LÜKS OTOMOBİLLERİ NASIL FETHETTİ

Mütevazı tarzıyla bilinen spor otomobil modeli SUV, ABD'nin banliyölerindeki yollardan pazar hakimiyetine doğru yürümeye başladı. Şimdi ise sıra, golf kulüplerinin otoparklarını ele geçirmeye geldi. Jaclyn Trop

OTOMOTİV **ÇOK DEĞİL KISA SÜRE** öncesine kadar Maserati'nin SUV'u off-road markalarından biri yapmak bir yana, imal edeceği bile akla hayale gelmezdi. Ancak bir zamanların mütevazı aile arabası modelini altı haneli rakamlar ligine taşıyan daha pahalı ve daha güçlü Maserati Levante, dekoratif ilavelerle de desteklenerek, 2017 yılı sonuna kadar İtalyan spor otomobil üreticisinin en çok satan aracı olma yolunda.

Maserati'nin Levante'yle ilgili planları, Lamborghini, Aston Martin ve Rolls Royce gibi markaların da dahil olduğu ultra lüks, en üst segmentteki SUV'ların yeni konumu hakkında önemli ipuçları sunuyor. Halen dünyanın en hızlı SUV'u olan 230 bin dolarlık Bentley Bentayga gibi araçlar için off-road performansı, sürücüler asfalt yol dışına çıkmayı hiç düşünmeseler bile, lüks araba pazarında yeni statü sembolüne dönüşüyor.

Maserati'nin sözcüsü Davide Kluzer, "bu, saatte 320 km hızla giden Ferrari satın almak gibi bir şey" diyor. "Normal bir yolda kim 320 km hızla gidecek? Tabii ki hiç kimse. Ama yine de bu herkesin sahip olmak istediği bir şey."

Geçen yıl satışa sunulan Levante'nin Maserati'nin ABD'deki satışlarının şimdiden yüzde 40'ını oluşturması hiç de sürpriz değil. İlk yüksek performanslı SUV olan Porsche Cayenne'in hemen hemen 15 yıl önceki lansmanından başlayarak, tarih bize SUV'ların hızla lüks bir otomotiv markasının zirvesine tırmanabileceğini gösterdi. Nitekim, Jaguar F-Pace ve Bentayga geçen yılki lansmandan hemen sonra bunu kanıtlamış oldular.

MASERATI'YE TEŞEKKÜRLER

Diğer premium otomotiv üreticileri de bu trendden yararlanmayı umut ediyorlar. Rolls Royce Project Cullinan ve Lamborghini Urus SUV 2018 yılında piyasaya çıkacak; Aston Martin ise 2019 yılında pazara çıkacak olan DBX crossover'ın satışlarını iki katına çıkaracağını belirtiyor.

Lamborghini'nin off-road arabası ana şirketi olan Volkswagen Grubu'nun diğer iki lüks SUV'u Bentayga ve Cayenne'le platformu paylaşıyor. Lamborghini Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO Stefano Domenicali, "geleceğimizin boyutunu değiştirecek olan bir otomobilin şeklidir" diyor. "Süper spor segmente ilham kaynağı olmak zorundayız."

off-road özellikleri için daha fazla para ödemeye hazır olduğunu gösterdi. Bir Levante ya da Bentayga sahibinin kum tepecikleri arasında araba sürmesi ya da çamur deryasına girmesi pek mümkün olmasa bile, pazar araştırma ve danışmanlık kuruluşu Auto Pacific'te sektör analizinden sorumlu başkan yardımcısı Ed Kim, "bu tür özellikler bu arabalara pazarda belli bir saygınlık ve cazibe katıyor" diyor.

Kim'e göre, "Ferrari ya da Lamborghini marka süper araba hiç yarış pistine çıkmayabilir ama bu arabanın sahibi için arabasının yolda parlayacağını bilmek müthiş bir haz. Benzer şekilde, ultra lüks bir SUV'un da off-road'la hiçbir ilgisi olamayabilir ama müşteri için arabanın bu tasarlanan görevde mükemmel bir performans sergileyecek olması çok önemli."

Yıllar önce, yöneticiler SUV'u lanse etmeleri halinde markanın kimliğini sulandırmaktan çekiniyorlardı. Ancak şimdi tüm dünyada





Bentley Bentayga'nın içi (solda); Mulliner'de yapılan Bentley Bentayga'nın açık bagajı (sağda) ve içindeki olta takımı.

SUV üretimi, şöhretlerini yalnızca yarış pistlerindeki performansa ya da eğlence amaçlı sürüşlere dayandıran markalar için çocuk oyuncağı sayılır. IHS Markit'in verilerine göre, ultra lüks SUV'lar hâlâ ABD'de otomobil satışlarının yüzde 1'inden daha azını oluştursa da, kârlarda büyük bir paya sahip ve bu da markaların coupé ve sedanları için ARGE bütçesine katkı sağlayabilir. IHS Markit'te analist Stephanie Brinley, "SUV'ların kârlılığı özellikle de büyük ölçüde sermaye yoğunluklu bir endüstride inanılmaz derecede çekici" diyor.

Öte yandan, SUV'ların yeni serisi müşteriler tarafından da hayranlıkla karşılanırken, kitle hiçbir zaman kullanmayacağı ama çarpıcı daha büyük ve çok amaçlı araçlara yönelik gittikçe artan iştahı görmemezlikten gelemeyeceklerini anlamış bulunuyorlar.

Brinler, "SUV'lardaki yükseliş öyle bir noktaya vardı ki, bunları üretiminize dahil etmediğinizde, müşterilerinizi SUV'lara yönelen rakip markalara kaptırmanız mümkün" diyor. "Bentley ve Maserati gibi lüks markalar, marka değerlerinde herhangi bir bozulma meydana gelmemesi için segmente dikkatli yanaşmak zorundalar ancak bugünkü ortamda SUV'ları da mevcut üretime ilave etmek marka değerinde bozulmaya yol açmaz."

Nitekim, modellerin çoğu markalarına yeni müşteriler çekiyor. Örneğin, Bentayga müşterilerinin yarısı hayatlarında ilk kez Bentley'e sahip olanlar. Levante'nin ürün planlamacısı Enrico Billi, SUV satın alanların yüzde 90'ının daha önce bir Maserati'ye sahip olmadıklarını söylüyor; " dolayısıyla, on satıştan dokuzunda, Levante bizim için ilave bir iş anlamına geliyor" diyor. F

BENTLEY'E TEŞEKKÜRLER (2)

OTOMATLAR KAFELERLE YARIŞACAK!

Kadın girişimci Bihter Koçum'un kurduğu Matik Otomat, İngilizlere Türk çayı yapmak üzere makine yaptırırken, İTÜ ile portakal sıkma makinesi için görüşüyor. Bir zincir marketin de en fazla satılan ürünlerini otomata koyacak. Ayfer Yıldız



KADIN GİRİŞİMCİ Bihter Koçum'un Mart 2017'de kurduğu Matik Otomat, kısa sürede Mersin Şehir Hastanesi, Adana Şehir Hastanesi, Zorlu Tekstil, BTA dış hatlar terminali, Kervan Gıda, İTÜ, InterContinental ve Eren Holding gibi birçok kurumda 400 otomatla hizmet veriyor. 2018 yılında bin adet otomata ulaşmayı hedefleyen şirket, 2019'da 2 bin adet otomatla sektör lideri olmayı planlıyor. Koçum, Türkiye'nin en büyük yumuşak şeker üreticisi Kervan Gıda'da Pazarlama Müdürlüğü yaparken girişimci oluyor. Koçum, "Kervan Gıda'da satış kanallarımız vardı ancak, personel istihdamı ve standardının sağlanması en büyük sorunlarımızdandı. Bunu nasıl düzeltebiliriz diye düşünürken, otomata taşımaya karar verdik. Daha sonra portakal sıkma otomatları olduğunu öğrendik. Bu konuları araştırırken ilgimi çekti ve bu işe girdim." Matik Otomat'ın İtalya ve İngiltere'den ithal ettiği portakal sıkma otomatları BTA'nın dış hatlar terminalinde hizmet veriyor. Şirket, bu makinelerin üretimi için İTÜ ile görüşüyor.

Bihter Koçum, 2 bin otomatla liderliği hedefliyor.

Almanya'da 450 bin otomat, Türkiye'de ise 43 bin otomat olduğunu belirten Koçum, bu sayının 400 bine çıkabileceğini söylüyor. Koçum, otomatlar ile işletmelerin çay/kahve gibi maliyetlerini yüzde 40 azalttıklarını ifade ediyor. Koçum'un verdiği bilgiye göre, otomatlarla en fazla sıcak çikolata satılıyor.

Sektördeki diğer firmalardan farklarını "yeni nesil otomat şirketiyiz" diye anlatan Koçum, teknolojiye 1 milyon TL'nin üzerinde yatırım yaptıklarını söylüyor. Koçum, "İngiltere'de geliştirilen bir teknolojiyle her bardağa ayrı çay demliyoruz. Toz değil yaprak çaydan demliyoruz. Sektörde bir bardak çay 90 saniyede yapılırken biz 30 saniyede veriyoruz. 9 saniyede espresso, 12 saniyede latte yapıyoruz" diyor. Bu arada, finans kurumları çekirdek kahvenin öğütülerek hazırlandığı gelişmiş makineleri istiyorlar.

Sektörde yaklaşık 30 otomat şirketi var. En büyük pastayı ise 6-7 şirket alıyor. Kurumsal büyümeyi hedefleyen Matik Otomat, sayısı 27'yi bulacak olan şehir hastanelerini de radarına almış. Bu arada, sadece yiyecek ve içecek için değil iş güvenliği için de otomat kullanımı konusunda çalışmalar yapıyor.

Bilindiği gibi ağır sanayide yanmaz eldiven, maske gibi ürünleri kullanma şartı bulunuyor. Çalışanlara bu ürünlerin olduğu otomattan malzeme verilmesi için çalışmalar yapıyor. Ancak, Çalışma Bakanlığı bu malzemeleri işçinin aldığına dair ıslak imza istiyor. Matik Otomat ise bu malzemeleri işçiye bir kartla vermeyi planlıyor. Koçum, Bakanlığın kartı imza yerine sayacak bir tüzük değişikliğine gitmesi durumunda fabrikalarda tek kullanımlık bu ürünlerdeki yüzde 35'lik suiistimalin önüne otomatla geçilebileceğini kaydediyor. Şirket, Türkiye'nin önde gelen bir zincir marketiyle de görüşüyor. Market kapandıktan sonra en fazla satılan ve ihtiyaç duyuyan ürünlerin olduğu bir "mini market otomatı" hizmet verecek.

ULAŞIMIN LÜKS HALİ

Otomobil kiralama sektöründe Mercedes Maybach, Mercedes AMG GT S, Mercedes S63, Porsche Cayenne gibi lüks araçlarıyla butik hizmet veren Sentez Filo, 2018'de yapacağı yeni yatırımlarla cirosunu 65 milyon TL'ye çıkarmayı planlıyor.

Begüm Nur Alkış



TÜM OTO KİRALAMA KURULUŞLARI DERNEĞİ'NİN (TOKKDER) verilerine göre Türkiye'de araç kiralama pazarının büyüklüğü 2016 sonunda 23 milyar TL idi. Lüks segmentte uluslararası araştırmalara imza atan Wiseguyreports verilerine göre ise lüks otomobil kiralama pazarının dünyadaki büyüklüğü 11 milyar doları aşmış durumda. Bu rakamın 2013'te 7.6 milyar dolar olduğuna değinen Sentez Filo Yönetim Kurulu Başkanı Haluk Çınar, "Pazardaki gidişata bakıldığında 2017'de 25 milyar TL'lik büyüklük aşılacak. 2021 için yapılan projeksiyon ise bu büyüklüğün 20 milyar dolara ulaşacağı yönünde. Bu da sadece Türkiye'de değil, tüm dünyada pazarın ciddi büyüme kaydedeceğini gösteriyor" diyor. Çınar, 2013 yılının aralık ayında Sentez Filo adıyla kendi şirketini kurarak lüks otomobil kiralama sektöründe yatırım yapıyor. Pazarda bir boşluk olduğunu düşünerek bu işe yatırım yaptığına değinen Çınar ile lüks otomobil kiralama sektörü, Sentez Filo'nun yeni proje ve yatırımları üzerine sohbet gerçekleştirdik.

Çınar, "2017 yılında, piyasalarda tüm yaşanan sıkıntılara rağmen yüzde 50 büyümeyi sağladık."

Sentez Filo'daki sunduğunuz hizmetlerden ve avantajlarından bahsedebilir misiniz?

Kendi aile şirketlerimizde yaşadığımız sıkıntıların çözümünün toplamı, Sentez'in hizmet ve avantajlarına karşılık geliyor. Şöyle ki, Türkiye'de otomobil kiralama sektörü son yıllarda inanılmaz hızda büyüdü. Bu büyüme özellikle orta segmentte yaşanıyor. Bu da büyük filolara karşılık geliyor. Bununla birlikte yaşanılan süreçte üst segment kiralama yeteri kadar ilgi görmedi. Biz Sentez olarak, işte bu noktada butik hizmet anlayışımızla devreye giriyoruz. Amacımız, lüks segmentte de bu işin hızlı ve uygun fiyatlı bir şekilde yapılacağını göstermek. Bizim işimiz, müşterilerimizle iletişim kurup aynı masada bir araya gelerek, ihtiyaca özel araçları belirleyip ardından da siparişi yönetmek, diyebilirim. Uygun otomobili belirledikten sonra da, en fazla bir hafta içinde aracın teslimini yapmayı taahhüt ediyoruz. Bunu da, distribütör ve bayilerle olan ilişkilerimiz ile arkamızdaki finansal güç sayesinde başarıyoruz.

Sentez Filo için 2017 yılının riskleri ve fırsatları neler oldu?

Türkiye ekonomisi, 2017'de dalgalanmaların ve aşırı hareketliliğin olduğu bir yıl oldu. Bizim sektör için ÖTV artışları çok önemli. 2016 sonu yapılan sürpriz ÖTV artışı 2017'de pazarı önemli oranda etkiledi. Filosuna yeni araç alacaklar için ciddi bir maliyet artışı oldu. Biz ise, ÖTV artışının hemen öncesinde, elimizdeki lüks otomobil stoklarını artırma yönünde aldığımız kararın meyvelerini topladık. Çünkü bir yandan pazarda ciddi maliyet avantajımız oluştu ve müşterilere uygun fiyat verebildik diğer taraftan da garajımızda kiralanmaya hazır araçlarımız vardı. Bu süreçte yaşanan Euro/TL kurundaki aşırı yükseliş de lüks segmentteki fiyatların artmasının bir diğer nedeni oldu.

Finansal duruşumuz, filomuzdaki araçlar ve

hizmet anlayışımızla iki ciddi risk olan ÖTV ve kurdaki yükselişlere yanıt verebilmeyi başardık. Bunun sonucunda da 2017'de filomuza net 170 araç katarak, grup olarak kuruluşumuzdan bu yana yaşadığımız büyümeyi sürdürebildik. Sentez Filo olarak, 2014 yılının sonunu 100 araç, 2015'i 200 araç, 2016'yı 350 araçla bitirmiştik, 2017'yi ise 520 araçlık filoyla kapatıyoruz. Böylece 2017 yılında, piyasalarda tüm yaşanan sıkıntılara rağmen yüzde 50 büyümeyi sağladık. Sektörde bu yılki büyüme beklentisi ise yüzde 13 olarak tahmin ediliyor.

Sentez Filo olarak önümüzdeki dönem büyüme planlarınız, projeleriniz ve yatırımlarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?
2018'de büyümemizi sürdürmeyi planlıyoruz. 520 araçlık filomuzu portföye ekleyeceğimiz yeni otomobillerle 800 araca çıkarmak, hedefimiz. Filomuzun yüzde 60'ını oluşturan Mercedes-Benz grubuyla 2018'de iddialı projelerin içinde yer alarak, üst segment otomobil yatırımlarımızın daha da artmasını sağlayacağız. Filomuzun kalanı, yüzde 25 Audi ile Volkswagen, yüzde 5'lik dilimler halinde Porsche, Smart ve diğer markalar şeklinde oluşuyor. Sentez ekibimiz 15 kişilik çekirdek kadrodan oluşuyor. 2017 yılını ciro olarak 40 milyon TL'de kapatmayı hedefliyoruz. 2018'de yapacağımız yeni yatırımlarla çalışan sayımızı 25'e, ciromuzu 65 milyon TL'ye çıkarmayı planlıyoruz.

Şirketiniz sektördeki diğer firmalardan farklılaştıran unsurlar sizce neler?
Elbette hizmet anlayışımız, hızımız, deneyimli ekibimiz ve pek tabi, Türkiye'de kiralanmak istenildiğinde aylarca sıra beklenilmesi gereken otomobilleri bir hafta içinde teslim edebiliyor olmamız, bizim için çok değerli. Burada birkaç rakam paylaşmak isterim... Sektör geneline bakıldığında, 2017'de ortalama araç satın alma bedeli 88 bin TL iken Sentez Filo'da bu rakam 350 bin TL. Araç başı aylık kiralama bedeli ortalama 350 euro iken bizim ortalama fiyatımız bin 350 euro. Bu rakamların lüks otomobil sektöründeki yerimizi sağlamlaştırdığını, aynı zamanda kiralamada üst segment trendinin yaygınlaştığını gösterdiğini düşünüyorum. Bizi farklılaştıran bir diğer konu da, kiraladığımız otomobiller. Mercedes Maybach, Mercedes AMG GT S, Mercedes S63, Porsche Cayenne gibi eşsiz ve Türkiye'ye bir elin parmaklarından daha az sayıda gelen otomobilleri kiralayan bir şirketiz. Filomuzda şimdilerde 3 Maybach, 30'un üzerinde Mercedes S serisi, 15 Porsche bulunuyor. Türkiye'de yılda 300 tane S serisi satışı yapılırken, bunun 30'unu Sentez olarak biz alıyoruz.

ÇINAR, "TÜRKİYE'DE YILDA 300 TANE MERCEDES S SERİSİ SATIŞI YAPILIRKEN, BUNUN 30'UNU SENTEZ OLARAK BİZ ALIYORUZ" DİYOR.

Türkiye'de operasyonel kiralama sektörünün gelişimi ve son durumu hakkında bilgi alabilir miyiz? Operasyonel kiralama sektörünün gelişiminde, KOBİ'ler nasıl bir etki yaratıyor?
Hükümetin aldığı kararlar doğrultusunda, Türkiye'de araç kiralamayı teşvik eden bir sistem var. Bu da sektörün büyümesinin arkasındaki en önemli unsur. TOKKDER'in verilerine göre 2016 sonu itibariyle 330 bin olan kirada olan araç sayısı, 2017'nin Eylül ayı sonu itibariyle 346 bin adete kadar çıktı. KOBİ'ler Türkiye araç kiralama sektörü için kritik önemde. KOBİ'lere ulaşan kiralama firmalarının pazarda çok hızlı büyüdüğünü görebiliyoruz. Sentez Filo olarak, KOBİ'lere, tüm müşterilerimize olduğu gibi büyük önem veriyor ve tek araçlık ihtiyaçları olsa bile uzun dönemli kiralamada uygun fiyatlı çözümler sunuyoruz.



BLOCKCHAIN EZBER BOZUYOR

Blockchain teknolojisi, bankacılık ve sigortacılık sektörünün yanı sıra tarımdan, perakendeye tüm sektörlerin iş yapış şekillerini değiştirecek gibi görünüyor. **Ayfer Yıldız**



DÜNYA EKONOMİK FORUMU'NUN bir raporuna göre, 2025 yılında küresel gayri safi milli hasılanın yüzde 10'u Blockchain ve benzeri teknolojiler üzerinden gerçekleştirilecek. Bu ezber bozan yeni teknoloji her sektörü etkileyecek gibi görünüyor. Dünyada bankaların yanı sıra birçok kurum bu konudaki çalışmalarını hızlandırmış durumda. Bankacılık sektöründe uluslararası ödemeler, ticaret finansmanı, ticaret sonrası işlemler, müşteriyi tanıma ve raporlamalar değişecek. Türkiye'de ilk olarak Akbank, Silikon Vadisi merkezli Ripple firmasının çözüm ortaklığıyla para transferi gerçekleştirdi. Banka para transferini bireysel müşterilerinin işlemlerinde de kullanıma açmayı planlıyor. Blockchain sadece bankacılığı değil finans sektörünün tümünü değiştirecek. Örneğin, sigorta sektöründe hasar yönetimi, dolandırıcılık tespiti gibi konular Blockchain teknolojisiyle yapılabilecek. Perakende de ise ürün kaynağı bilgi takibi, fiş ve sahiplik takibinin yanı sıra lojistik yönetimi etkilenecek. Örneğin, dünyanın en büyük perakende şirketi Walmart, gıda izlenebilirliği ve şeffaflığını iyileştirmek için Blockchan'i nasıl kullanabileceğini araştırıyor. Bu teknolojiyle ürünün nereden geldiği, ne zaman üretildiği, içinde ne olduğu, tarım ürünüyse ne tür ilaçların kullanıldığı gibi bilgiler şeffaf olarak herkes tarafından görülebilecek. Enerjide müşteri kayıt yönetiminin yanı sıra akıllı kontratlar ve tedarik zincirinde bu teknolojiyi kullanırken, sağlık sektörü hasta kayıt yönetiminden ilaç tedariğine kadar Blockchain'le iş yapabilecek. Sanayide ise tedarik zincirinin bilgi akışı ve varlık takibinde kullanılabilecek.

Blockchain teknolojisiyle uluslararası borsalar kurulması gündeme gelebilir.

Türkiye'de Blockchain teknolojisini tanıtmak, kullanımı yaygınlaştırmak ve mevzuat çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla kurulan Avrasya Blockchain ve Dijital Para Araştırmaları Derneği Başkanı olan Av. Kadir Kurtuluş, İstanbul Finans Merkezi Projesini hatırlatarak, bu anlamda bir Blockchain stratejisi de oluşturmak gerektiğine dikkati çekiyor. Kurtuluş, Blockchain altyapısıyla uluslararası gayrimenkul borsası gibi borsaların kurulabileceğini, dünyada bu konuda çalışmalar olduğunu anlatıyor. Kurtuluş,"Blockchain sistemi kullanıcılarına güvenilir bir ortam sunarak dijital bağlamdaki işlemlerin sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlıyor. Bu sistemin ilerleyen yıllarda kamu kurum ve kuruluşlarında, tüm bankalarda ve hatta oy sistemlerinde bile aktif olarak kullanılacağını öngörüyoruz. Dernek olarak bu sistemi ülkemize tanıtmak ve kullanımını yaygınlaştırmak hedefiyle yola çıktık" diyor. Bu arada, Kurtuluş'un kardeşiyle birlikte kurduğu Copyrobo, San Francisco'da TechCrunch tarafından gelecek vadeden üç Blockchain girişiminden biri seçilmiş. Kurtuluş, finans sektörünün bu teknolojiye ayak uydurması değil, kendisini yeniden yaratması gerektiğini belirterek, bu teknolojinin dolara dayalı bir ekonominin yerini alabileceğini iddia ediyor.



BELİRLENMİŞ ASTLARLA DEĞİL, İNANMIŞ TAKİPÇİLERLE İLERLEMEK

FOTOĞRAF: HAKAN AYDOĞAN

Profesyonel yönetici Dr. Cem Kozlu, şirketlerin başarısı için "Lider uygulamanın bir numaralı takip ve takipçisi olmak zorundadır. Her şeye yetişmesi mümkün olmadığı için kurumunda öncelikle mükemmel uygulamaya odaklanmış bir kültürün yeşermesini hedeflemelidir" diyor. Kozlu, insan, strateji ve operasyon sürecinin gelecek dönemde şirketleri başarıya götürecek en önemli kriterler olduğunun da altını çiziyor.

Şule Laleli

THY'NİN SÜREÇLERİNİ İNCELEYEN Lufthansa Genel Müdürü Dr.Heinz Ruhnau, THY ile Lufthansa'nın farkını söyle açıklıyor: "Sizin teknisyenleriniz daha pratik, ama bizimkiler daha disiplinli ve planlı. Biz dokuz zaman dilimini planlama, bir zaman dilimini uygulama için kullanıyoruz. Sanıyorum ki siz planlamaya bir dilim ayırdığınız için dokuz zaman dilimini de yap-bozla geçiriyorsunuz."

Cem Kozlu'nun "Liderin Takım Çantası" kitabından alıntıladığımız bu genel değerlendirme, Türkiye'de şirketlerin başarısını ve performansına dikkat çeken çarpıcı tespitlerden biri. 1996 yılından bu yana Coca-Cola şirketinde farklı görevlerde bulunan Dr. Cem Kozlu, Türkiye, Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri Bölgesi İcra Direktörlüğü'nün ardından Viyana merkezli Orta Avrupa, Avrasya ve Orta Doğu Grubu'na Başkanlık yaptı. Kozlu, profesyonel hayatına halen Anadolu Grubu şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olarak görev yaparak devam ediyor. 35 yıl süren yöneticilik hayatı boyunca kendisine yardımcı olan sistem ve süreçleri, davranış ve yaklaşımları, değer ve ilkelerden yola çıkarak genç yöneticilere Liderin Kitaplığı ve Liderin Takım Çantası gibi günceliğini yitirmeyen önemli ilkelerle anlatıyor.

Özellikle Türk aile şirketleriyle ilgili olarak Kozlu, "Bir yönetici olay ve insanlardan aktif biçimde öğrenmeye, öğrendiklerini organize biçimde hatırlamaya ve kullanmaya çalışmalıdır. Hayatta kalabilmenin yolu sürdürülebilir farklılıkları yakalayabilen, rakiplerden üstün ürün ve hizmetlerden geçer" diyor. Kozlu'nun altını çizdiği stratejik noktaları genel başlıklar altında toplamak mümkün.

ŞİRKETLER, ÇOCUKLARINIZIN OYUNCAĞI OLMAMALI: Şirket o şirketi kuranların çocuklarına bıraktıkları bir oyuncak değildir. Şirket çocuklara devredilecek bir oyuncak değil. Her çocuk da baba ya da annesi gibi o şirketi yönetmek için hevesli ve donanımlı olmayabilir. Kuşaktan kuşağa bir şirketin yaşamasını sağlamak en önemli şeydir. Burada en önemli nokta, şirketlerin yöneticiliğini ilerleyen dönemlerde çocuklarım yapacak ısrarından vazgeçmektir.

DONANIMA ÖNEM VERİN: Genç kuşağın aile şirketine girmeden önce farklı ortamlarda deneyimler elde etmeleri ve kendilerini kanıtlamalarına izin verin. Başlangıç noktasında işe girebilecek, kendi imkanlarıyla kendini gösterebilecekleri avantajların yakalanmasını sağlayın. Onların su üzerinde kalabilmelerini sağlayın. Yüzmeyi öğretin. Gerekirse kötü bir amirle çalışmalarını, eğitimlerini yeni görüş açılarıyla pekiştirmelerin sağlayın.

HESAP SORAN MI HESAP VEREN Mİ OLACAKSINIZ KARAR VERİN: Genç kuşak yöneticilerin şirket yönetirken kime hesap verecekleri, ne yapacakları konusunda karar vermeleri gerek. Kararların konuşulup alınması zaman içinde deneme yanılma yoluyla ortaya çıkması önemli. Gençleri tanımaya çalışan ve hedef olarak da yönetimini profesyonellerce yapılmasına karar veren aile şirketleri olmak gerek. Şirketlerin uzun ömürlü olabilmesi için en önemli şey, iş modellerinin güncelleştirilmesi, piyasanın ortam ve arzularının gerisinde kalmamaktır. Liderler büyük hataları kabullenmeyi, sonuçlarından yılmamayı ve ders almayı bilmelidir. Hiç rizikoya girmeden büyük atılımlar ilerlemeler olmaz. F



SAĞLIKLI YÖNETİME GİDEN YOL: 'YÖNETİM KÜLTÜRÜ'

Kurumsal Yönetim Zirvesi'nin 11.'si 17 Ocak 2018'de düzenlenecek. Zirvenin bu yılki ana teması "Kurumsal Yönetimin İtici Gücü: Esneklik ve Dayanıklılık" olacak. Bu zirve öncesi Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği- TKYD Yönetim Kurulu Başkanı Ali Aydın Pandır, Fortune'un kurumsal kültür ve şirketlerle ilgili sorularını cevapladı.

Şule Laleli

YÖNETİM **TKYD'nin yapısı ve faaliyetleri ile ilgili kısaca bilgi alabilir miyiz?**
Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamalarıyla hayata geçirilmesi misyonuyla 2003 yılında gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olarak kuruldu. TKYD olarak bugün 600'ü aşkın bireysel, 48 kurumsal üyemiz ile özel sektör, medya, düzenleyici kurum ve kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve akademik dünya arasında önemli bir iletişim ağı kurduğumuza ve bu konuda öncü olduğumuza inanıyorum. Eğitim programlarımız, üyelerimizin katılımına açık gündem toplantılarımız, Anadolu Seminerleri Projemiz, düzenlediğimiz paneller ile kurumsal yönetimin geniş kitlelere yayılması ve benimsenmesi için çalışıyoruz. Ayrıca yaptığımız iş birlikleri ile gerek ulusal gerek uluslararası alanda saygın sivil toplum kuruluşları ve kurumları ile birlikte hareket ediyoruz.

Şirketlerde uzun ömürlülükte kurumsal yönetimin önemi nedir?
Şirketlerde uzun ömürlü sürdürülebilir başarı ve kârlı büyüme için gerekli koşul, kurumsal yönetimdir. Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir. Kurumsal yönetim anlayışının; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilmesi gereklidir. Ülke ekonomisini geliştirmek ve bu gelişimi sürdürülebilir kılmak istiyorsak, aile şirketlerimizin temellerini güçlendirmek ve uluslararası standartlarda bir yönetim ve kontrol yapısına sahip olmalarını sağlamak zorundayız.

Türkiye'de kurumsal yönetim altyapısı nasıl?
Kurumsal yönetim, dünyada olduğu gibi

ülkemizde de henüz genç bir kavram. Kurumsal yönetim konusunda Türkiye'de ilk çalışma TÜSİAD tarafından 2001 yılında hazırlandı. Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri 2003 yılında yayınlandı. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 1999 yılında hazırlandığı göz önüne alındığında konunun aslında uluslararası düzeyde de uzun bir tarihe sahip olmadığı ve Türkiye'nin bu konuda hızlı davrandığı söylenebilir. Ülkemiz G20 Dönem Başkanlığı kapsamında yürütülen çalışmalar sonucunda hazırlanan güncellenmiş G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2015 yılında kabul edildi. Kurumsal yönetim alanında hükümetlere, düzenleyici otoritelere ve borsalara rehberlik sunması amacıyla geliştirilen ilkelerde, güncellenme çalışması ile önemli değişiklikler yapıldı. Diğer yandan 2012 yılında yasalaşan Türk Ticaret Kanunu ve öncesinde uluslararası uygulamalara paralel olarak, Sermaye Piyasası Mevzuatı'nda yer verilmesi, ülkemiz şirketlerince konunun daha büyük bir önemle ele alınmasını gündeme getirdi. Halka açık olsun olmasın, büyük ölçekli, uluslararası iş kültürü olan ve uluslararası yatırımcısı bulunan firmalarda kurumsal yönetim altyapısının nispeten daha önceden kurgulandığı ve bu sebeple yaşatılan bir süreç olduğu söylenebilir. Diğer taraftan aile şirketleri, kurumsal yönetim süreçlerinde başta zorlanacaklarını düşünseler de, bu şirketler uzun vadede çok daha sağlıklı bir yapıya kavuşuyorlar. Bu algısı bulunan şirketlerimiz de var. Böylece kurumsal yönetimin önemi de gün geçtikçe daha çok anlaşılıyor. Ancak kat edilen yolda ülkemiz açısından hız artırmaya ihtiyaç var.

Aile şirketlerinde kurumsal yönetime geçiş oranı nedir?

Kurumsal yönetime geçiş oranından önce aile şirketlerinin yapısından biraz bahsetmek istiyorum. Aile şirketlerinde sürdürülebilir bir başarı ancak kurumsal yönetim ilkelerini içselleştirdikleri oranda mümkün olur. Ülkemizde aile şirketlerinde yapılan en önemli hata, kuralların genel bir uzlaşma ile hazırlanmaması. Ailenin sayısal olarak büyümesinden önce bu planlamanın yapılması şirketi birçok riskten uzak tutacaktır. Bu bakış açısıyla, aile anayasasının hazırlanması, uzun dönemli stratejiler hazırlanması, yazılı olarak alınan kararların uygulanması, gelecek kuşakların yönetime hazırlanması, yeterli iç denetim ve iç kontrol mekanizmalarının oluşturulması, kurumsal yönetim kültürünün benimsenmesinde önemli aşamalar kaydedilmesini beraberinde getiriyor.Aile şirketlerinin yapısal olarak diğer şirketlerden farkı; aile üyelerinin aile içi ilişkileri ile iş hayatı kuralları arasındaki etkileşim olarak ifade edilebilir. Aile şirketleri, aile üyeleri arasındaki iletişimin ön planda olduğu bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, aile şirketlerinde hızlı karar alınması, aynı hedefe emin adımlarla ilerlenmesi ve diğer şirketlere nazaran hedeflere daha kolay erişilmesi aile şirketlerinin avantajlarıdır.

"AİLE ŞİRKETLERİNDE HIZLI KARAR ALINMASI, HEDEFLERE DAHA KOLAY ERİŞİLMESİNDE ŞİRKETLERİ AVANTAJLI KILAR."

Halka açık olmayan şirketlerde kurumsal yönetimi nasıl geliştirmeyi planlıyorsunuz?

Ülkemizde halka açık olmayan büyük şirketlerimiz de mevcut. Onların uluslararası en iyi uygulamalara uygun olarak, iyi kurumsal yönetim pratiklerini şirketlerinde gerçekleştirdiklerini söyleyebiliriz. Daha küçük şirketlerde ise bu noktada, yönetim kurulları önemli bir fonksiyonu sahipleniyor olmalı. Sağlıklı bir iş planının haleflik planı ile desteklenmesi ve aile değerleri ortaya konurken, aileyi şirkette temsil edecek yönetim modelinin oluşturulması önem taşıyor. Bu noktada kuruluşlara, bizler gibi gönüllü kuruluşlar tarafından sunulan birçok model ve araç mevcut. Bilginin kolay ulaşılabilir kılındığı dünyamızda beklenen ise kuruluşlarımızın kendilerine uygun modeli hazırlamaları ve hayata geçirmeleri. TKYD olarak yeni dönemde, yönetim kurullarının etkin çalışmasına yönelik pek çok yayın çıkararak kaynakça sağlamayı hedefliyoruz. Bu iyi uygulamaları yaygınlaştırmak için eğitim programlarımızı şekillendirdik ve ihtisas programlarıyla yetkinliklerin artması için çalışıyoruz. Yayınlarımız, Anadolu seminerlerimiz ve eğitimlerimizin yanında, üyelerimiz ve diğer paydaşlarımız ile yoğun iletişim, önceliklerimiz arasında yer alıyor. F



ANAPARA KORUMALI İŞ MODELİ

Farklı sektörlerde pek çok projesiyle yer alan Acarlar Şirketler Topluluğu, son olarak inşaat sektöründe ilk olma özelliği taşıyan Konutta İade Modeli (KİM)'ni hayata geçirdi. KİM ile müşteriler neden belirtmeksizin konutunu geri iade edebiliyor.

Begüm Nur Alkış

İNŞAAT

OTOMOTİV, SİGORTACILIK, İTHALAT ve ihracat, turizm, peyzaj, tekstil konfeksiyon, motorlu araç ticareti, spor ve eğlence merkezleri işletmeciliği gibi pek çok farklı alanda faaliyet gösteren Acarlar Şirketler Topluluğu, ana faaliyet dalı inşaat sektörüyle ilgili çalışmalarında hız kesmiyor. Topluluk, birkaç ay önce Konutta İade Modeli (KİM)'ni hayata geçirdi. Henüz çok yeni bir model olan KİM, satın alınan konutun istenildiğinde sorunsuz iade etme ve ödenilen parayı geri alma imkanı veriyor. Model şu an Acarlar Şirketler Topluluğu'nun son projesi olan ve 2017 yılı mayıs ayında tamamlanan AcarBlu Rezidans projesinde uygulanıyor.

KİM ile ilgili Acarlar Şirketler Topluluğu Yönetim Kurulu Başkan Vekili Erdinç Acar, "Yıllar önce Acarkent'te bir yaşam sanatı oluşturduk ve mücevher projemiz AcarBlu ile çıtayı daha da yükseğe taşıyoruz. Yaşamın başladığı AcarBlu'yu, daha önce dünyada gerçekleştirilmemiş bir model ile duyurmak istedik. KİM modeli ile anapara korumalı bir modeli Türkiye ile buluşturmuş olduk. AcarBlu'ya dilerseniz dolar bazında yüzde 35 peşin

ödeme ve şirket bünyesinde faizsiz 60 ay eşit taksitle veya dilerseniz TL cinsinden yüzde 50 peşin şirket bünyesinde faizsiz 36 ay eşit taksitle ödeme imkanı sunuyoruz" diyor ve ekliyor "AcarBlu ile başlattığımız KİM'in sektöre yeni bir soluk, projemizden ev alanlara da daha çok güven ve özgürlük getireceğine inanıyoruz."

AcarBlu'nun arsa hariç yatırımı 100 milyon dolar. Projenin yüzde 40'ının satıldığı bilgisini veren Acar, "Biz sat-yap'tan ziyade yap-sat'cıyız" diyor ve ekliyor: "Biz vaatle maket üzerinden hayal satmıyoruz." Satışı yapılan yüzde 40'ın yarısı ise AcarBlu'da yaşama başladı. AcarBlu projesi 240 daireden oluşuyor. Proje ağırlıklı olarak aile yaşamına uygun. Dairelerden sekiz tanesi 1+1, 26 tanesi 2+1 ve 206 tanesi ise 3+1 şeklinde. Fiyatlarla ilgili Acar, metrekaresinin 2 bin 500 dolardan başladığını söylüyor. 4 bin metrekarelik peyzajlı bahçe alanı bulunan AcarBlu'nun 10 bin metrekare yeşil alanı, tartan pistli yürüyüş parkuru, 245 metrekare çocuk oyun alanı yer alıyor.

DEPREME DAYANIKLI İKİ İLÇE

Projelerinin ağırlıklı olarak Sarıyer ve Beykoz çevresinde bulunduğuna değinen Acar, bu iki ilçenin depreme en dayanıklı olan ilçeler arasında yer aldığını belirtiyor. Acar, "İstanbul deprem kuşağında olan bir yer. Bunun bilinci ile hep yatırımlarımızı yaptık. Beykoz'un alt yapısı granitten oluşuyor. Granit en sağlam zemindir. Bazı projelerimizde kapalı garaj dahi yapamadık çünkü daha fazla kazamıyoruz" diyor. Acarkent'te yatırımına devam edilen AcarBlu'ya benzer projeler de yer alıyor. Projelerden Acar Verde Rezidans 247 daireden oluşuyor ve dairelerin her odasından terasa ulaşılabiliyorsunuz. Bir diğer proje Acar Vadi Evleri ise 220 metrekare ila 270 metrekare arası değişen 48 adet daireden oluşuyor. 2017 yılını 50 milyon dolarlık yatırımla kapatan Acarlar'ın, 2018 yılı için de 70 milyon dolarlık yatırımları var. ABD ve Gürcistan'da da şirketin arsa yatırımları bulunuyor.

AcarBlu LEED Gold Sertifikası'na sahip. Çevreye duyarlı yapı sertifikası olan LEED ile ilgili Acar, "Söylemesi kolay ama alması gerçekten zor bir sertifika. Birçok standartı var" diyor. Sertifikanın stardartları arasında, karbon salınımının azaltılması, yağmur suyu miktarının korunması, ışık kirliliğinin azaltılması, sulamada su tüketiminin azaltılması, bina kullanıcılarına gün ışığı ve manzara sağlanması gibi maddeler yer alıyor. Acar, proje dahilinde kullanılan çimin az suya ihtiyaç duyduğunun, araba garajlarının elektrikli olduğunun, binalarda elektrikli ocakların kullanıldığının, yağmur suyunun geri toplandığının altını çiziyor. Bunun yanı sıra hobi olarak başlayan ardından tonlarca meyve ve sebze üretimine dönüşen tarım işi ile ilgili Acar, Hüseyinli Köyü'nden bahsediyor ve buradaki fidanlıkta yetiştirilen bitkilerin projelerde de kullanıldığının bilgisini veriyor.

Acarlar Şirketler Topluluğu, yaklaşık olarak 3 bin kişiye istihdam sağlıyor. Taşeronlarla birlikte bu sayı 15 bine çıkıyor. Maliyetlerde en yüksek pay işçiliğe ait. Yaklaşık yarım asırdır sektörde olduklarına değinen Acar, "Türkiye'nin bir gerçeği, aşağı yukarı her beş senede bir kriz yaşanır ve krizden ilk lokomotif olan inşaat sektörü etkilenmeye başlar. İnşaatta en önemli şey güvendir. Bizim sektörün en büyük riski projeyi zamanında tamamlayamamak, taahhütünüzü yerine getirememek. Bunları şu zamana kadar yaşamadık" diyor ve ekliyor "Dört duvardan herkes bir daire üretebiliyor. Ama bunlara nitelik ve yaşam katmak lazım. Ev dediğimiz şeye gayrimenkul olarak bakılması beni şahsen rahatsız eden bir durum. Çünkü biz insanlara yuva ve yaşam inşaa etmeye çalışıyoruz. Ama ürünler bir gayrimenkul yatırım aracı olarak pompalandığından dolayı insanlar artık kaça aldım? kaça sattım? gibi sorularla mülklere bakmaya başladılar. Bunun için de üretilmiş projeler var ama biz insanlara hep yaşanacak yaşam alanları üretiyoruz." Topluluğun, önümüzdeki dönem için farklı projelerinde uygulayacağı başka modelleri de bulunuyor.



Erkanlı Grup Yönetim Kurulu Başkanı Rıza Erkanlı

ÖĞRENCİ EVLERİ FARK YARATACAK

Üniversite sayısının artması ve öğrenci evi ihtiyacı Univa markasını yarattı. **Şule Laleli**

EĞİTİM **ERKANLI GRUP** Yönetim Kurulu Başkanı Rıza Erkanlı, Univa projesinin yatırımcılar için avantaj sağladığını ve düzenli artan kira geliri yaratarak, yeni, modern ve öğrencilerin her türlü ihtiyacına cevap verdiğini söylüyor. Öğrenci evleri yatırımcıya, sekiz yılda geri dönen alternatif ve dinamik yatırım fırsatı da sunuyor. Univa projesinin detaylarını Erkanlı, Fortune'a anlattı.

Erkanlı Grup'un faaliyet alanları ve gerçekleştirdiği projeler hakkında bilgi verir misiniz?
Erkanlı Grup, 1999'da Ankara ve Kuzey Afrika'da konut inşaatları yaparak iş hayatına başladı. 2005'teki AB uyum süreci çerçevesinde, atık sektöründe sanayi atıkları alanında Türkiye'de yatırım yapan ilk gruplardan biri oldu. Erkanlı, Ankara'da ve Cezayir'de birçok inşaat projesi gerçekleştirdi. İnşaat ve gayrimenkul geliştirmenin yanında başta Kocaeli bölgesi olmak üzere Marmara Bölgesi'nde atık bertarafı ve geri dönüşüm konusuna yoğunlaşıp yatırımlar yapmaya devam eden Erkanlı Grup, özellikle atıktan enerji ve atık çamurdan enerji geri kazanımı sağlayarak bu sektöre birçok yenilik getirdi. Son olarak gayrimenkul geliştirme sektöründe Amerika'nın en büyük öğrenci evi işletme ve yatırım firması Asset Campus ile iş ortaklığı yapan Erkanlı Grup, öğrenci evleri konusuna odaklandı. Bunun yanı sıra atık sektöründeki yatırımları da devam ediyor.

FOTOĞRF: ERHAN TARLIĞ

Öğrenci evi kampüsleri ile öne çıkıyorsunuz. Sebepleri neler?
Erkanlı Grup, ihtiyaca yönelik gayrimenkul geliştirme projelerine öncelik veriyor. Türkiye'de 7 milyon üniversite öğrencisi bulunurken, son verilere göre 2018 yılında bu sayıya 400 bin yeni öğrencinin daha katılması bekleniyor. Bu durum son 10 yılda yüzde 37'lik bir büyüme anlamına gelmekle birlikte devlet ve özel yurtların toplam kapasitesi sadece 800 binle sınırlı. Dolayısıyla ortada yaklaşık 3.2 milyon adet öğrenci evi ihtiyacı söz konusu. Üstelik mevcut yurtların da önemli bir kısmının eski veya nitelik anlamında sosyal donatı yetersizliği, barınma alanı yetersizliği ile karşı karşıya olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda nitelik ve nicelik anlamında büyük eksiklik olması gerçeğinden yola çıkan Erkanlı, Asset Campus ortaklığında Univa markası ile sektöre ve yatırımcıya yeni bir çözüm sunuyor.

Projenin yatırımcılar için avantajları neler?
Üniversitelerin büyümesi ve genç nüfus nedeniyle artarak devam öğrenci evi ihtiyacı Univa markasını yarattı. Univa Sakarya projesi, öğrenci nüfusu 100 bine ulaşmış olan Sakarya Üniversitesi ile bitişik konumda. Sakarya Üniversitesi öğrencilerinin ancak yüzde 37'si üniversite çevresinde barınacak yer bulabilirken, kalan kısmı uzak alanlarda apart, yurt veya dairelerde konaklama uğraşı veriyor. Bu bağlamda biz Univa Sakarya ile, ciddi barınma ihtiyacı olan bir üniversitenin yanı başında konumlanarak, yatırımcılar için kiracı bulma derdi olmayan özel bir proje sunuyoruz. Öğrenci evleri yatırımcıya, 8 yıl gibi kısa bir sürede geri dönen alternatif ve dinamik bir yatırım fırsatı sunuyor. Türkiye genelinde bu rakam yaklaşık 20-25 yıl civarındadır.

Bu proje için neden AssetCampus'ü seçtiniz?
Dünya genelinde 3.5 yıllık bir araştırma süreci sonucunda; öğrenci evi konusunda en iyi hizmeti veren, en iyi teknolojiyi kullanan ve uluslararası çapta en iyi marka değeri olan Amerika'nın en büyük öğrenci evi işletme ve yatırım firması Asset Campus ile işbirliği yapmaya karar verdik. Başta Amerika olmak üzere dünyanın birçok yerinde 118 bin adet yatak kapasitesine ulaşan Asset Campus'ün işlettiği öğrenci evlerinin sadece barınmaya yönelik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel açıdan aktivitelerle dolu olduğunu gördük. Bu markayla işbirliğimiz sayesinde başta Ortadoğu olmak üzere yut dışından da büyük talep aldık.

Projenin yatırım maliyeti nedir? Neden Sakarya'yı seçtiniz?
Projenin arsa dahil olmak üzere 150 milyon TL'lik bir yatırım maliyeti bulunuyor. Satış cirosu olarak da ticari alanlar hariç 240 milyon TL'lik bir değere ulaşmasını öngörüyoruz.

Sakarya Üniversitesi, Türkiye'nin en büyük ilk beş üniversitesinden biri ve konumu itibariyle büyük şehirde yaşayan gençlerin de talep göstermesi açısından önemli bir yere sahip. Bu projemizin peşinden İstanbul ve diğer büyük şehirlerde öğrenci evi projelerimiz gelecek, Sakarya'daki 2 bin 400 öğrenci kapasitemizi beş yılda 10 bin öğrenciye ulaştırmak için altyapı çalışmalarımız devam edecek. Öğrenci evi yatırımı Türkiye dışında başta Avrupa ve Amerika olmak üzere çok hızlı bir gelişme sürecinde, öyle ki Avrupa'da yüzde 350'lere varan oranda artarak devam ediyor. F



Sakarya Üniversitesi Univa Sakarya projesinden bir kare

HIZLI START-UP...

Girişimlerine ilkokulda pokemon kartlarının satışı ile başlayan Efe Kethüda, çalışmalarına KTH Event Agency, Etkinlikcim.com ve son olarak hayata geçirdiği Flank Esports ile devam ediyor. Flank Esports, TÜBİTAK'tan e-spor alanında Türkiye'deki ilk Ar-Ge desteğini aldı.

Begüm Nur Alkış



GİRİŞİM **FORTUNE TÜRKİYE'NİN** genç lider ve yöneticilerin başarılarını öne çıkardığı 2017 kasım ayında yayınlanan "40 yaş altı 40" listesinde KTH Event Agency ve Etkinlikcim.com'un kurucusu Efe Kethüda'da yer alıyor. Kethüda, "girişim-iş fikri" alanında dikkat çekiyor. 27 yaşında kendi girişimcilik hikayesini oluşturan Kethüda, "Birçok girişimcinin hikayesinin bir görünen tarafı bir de görünmeyen tarafı bulunuyor. Ben işin görünmeyen taraflarını daha çok irdelerim. Benim hikayemin bütünün de birbiri ile bağlantılı müthiş bir oluşumu var" diyor.

Her girişim hikayesinin içerisinde bir tutkunun olması gerektiğinden bahseden Kethüda, "Hangi işi yaparsanız yapın insanların hayatlarına dokunuyor ve bir de bunun üzerinden para kazanıyorsanız, o iş bir tutkuya dönüşür" diyor. Ticaret ile ilgilenmeye ilkokul sıralarında pokemon kartlarının satışıyla başlayan Kethüda, o dönem kartlarla mark ve dolar cinsinden al-sat işi yapıyor. Öyle ki bu yüzden ailesi okula çağrılıyor ve okulda ticaretin yasak olduğu, disipline sevk edileceği söyleniyor. Pokemon işinden sonra bulduğu her fırsatta farklı alanlarda çalışmaya devam eden Kethüda, 13 yaşında bir muhasebe ofisinde de çalışıyor, bir gemi tersanesinde de. 2007 yılında çalıştığı prodüksiyon firmasında ilk kısa filmini de çeken Kethüda, lise döneminde yaklaşık beş yıl boyunca bir windsurf kulübünün yöneticiliğini yapıyor.

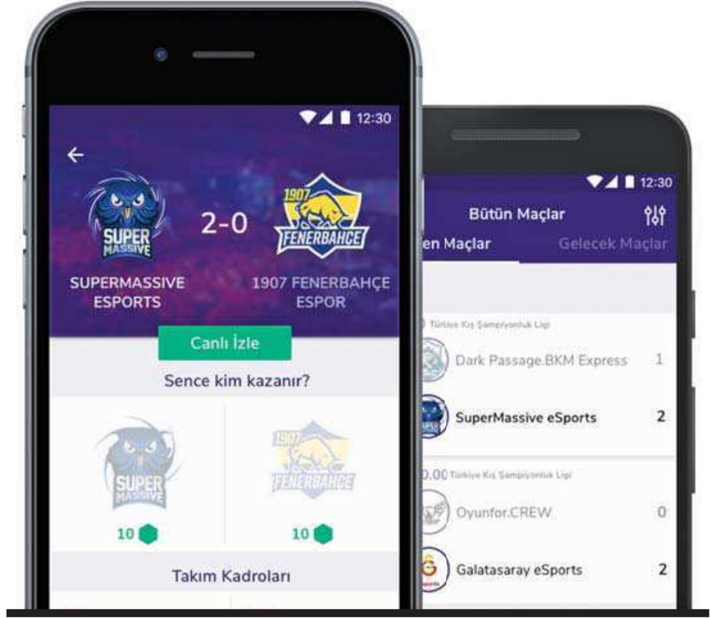
Üniversiteye girişi ile hayatının şekillenmeye başladığına değinen Kethüda, Özyeğin Üniversitesi'nin ilk öğrencilerinden. Kethüda, "Üniversiteye gitmemle birlikte hikayenin içerisine başarısızlıklar girmeye başladı" diyor ve ekliyor "Üniversitenin ilk yılında hazırlık sınıfında kaldığım için okul ile ilişiğimi kestiler. Okuldan atıldım. Sonraki iki hafta 'ne yapabilirim?' diye düşündüm. Hem YÖK'ün hem de okul prosedürlerinin hepsini okudum ve sistemin içindeki hataları tespit ettim. Haklı olduğumu görüp, sistemi değiştirdiler. Sistem değişikliğinden sonra benimle birlikte 200-250 öğrenci okuldan atılamadı."

FOTOĞRF: HAKAN AYDOĞAN

MOTİVASYON ARTIRICI ETKİNLİKLER

Staff Outdoor Training & Event isimli ilk şirketini henüz 19 yaşındayken kuran Kethüda, burada şirketlerin aldığı takım çalışması, liderlik, motivasyon gibi eğitimleri windsurf, dalış, trekking, kayak gibi doğa sporları ile birleştirdiklerinden söz ediyor. Staff Outdoor Training & Event'den sonra Kethüda, 21 yaşında KTH Event Agency'i kuruyor. KTH Event Agency, etkinlik yapmak isteyen kurumsal firmaların ihtiyacı olan etkinlik yönetimi, pazarlaması ve proje tasarım uygulama hizmetlerini üç ana başlıkta sunan bir ajans. KTH Event Agency'de bugüne kadar toplam 600'e yakın etkinlik ve proje tamamlandı. KTH Event Agency ile ilgili Kethüda, "Sektörü analiz ettiğimiz anda standart bir firma olmak yerine Türkiye'deki ilk dijital etkinlik ajansı olmak istiyorduk. Etkinlik ajansı kelimesini ilk kullanan ekip biziz. 30-40 yıldır var olan etkinlikler veya firmalarla çalışmak yerine risk alıp, Türkiye'de yeni oluşan teknoloji ve girişimcilik alanına odaklandık" diyor. KTH Event Agency kurulduğu dönemde yaklaşık 1,5 yıl hiçbir kurumdan bir ücret almadan 150'ye yakın projeyi hayata geçiriyor. KTH Event Agency'nin şu zamana kadar gerçekleştirdiği etkinliklerden bazıları ise şöyle: Startup Turkey, Startup İstanbul, Webrazzi Summit, GBA Mentor Clinic, Girişim Fabrikası... KTH Event Agency yalnızca Türkiye'de değil, Londra, San Francisco, Tel Aviv ve Moskova gibi dünyanın farklı şehirlerinde de faaliyet gösteren, global ölçekte birçok marka ile çalışan bir ajans. KTH Event Agency aralarında Fendi, TEB, Criteo, Vodafone, BKM ve Boeing'in yer aldığı farklı sektörden kurumların etkinlik ve projelerini yürütüyor.

Her şeyin dijitalleştiği dönemde, "Etkinlik sektörünü nasıl dijitalleştirebilir ve farklılaştırabiliriz?" sorusu ile yola çıkan Kethüda, bu süreçte 'Etkinlikcim.com'u da kuruyor. Kethüda, Etkinlikcim.com ile ilgili "Etkinlik yapmak isteyen kurumsal firma ve bireylerin etkinlikte ihtiyacı olan tedariki bulabildiği bir pazar yeri" diyor. Etkinlikcim.com, Sina Afra, Melih Ödemiş, Bedii Can Yücaoğlu, Umur Özal ve Prof. Dr. Erhan Erkut gibi Türkiye'nin önemli melek yatırımcılarından yatırım alarak şirket değerlemesi 3,5 milyon TL'ye ulaştı. Kethüda, "Yaptığımız işlerin hepsi Türkiye'de kendi alanında bir başarı hikayesi yarattı" diyor.



Flank Esports ile yurtdışına açılmak hedefleniyor.

E-SPOR ALANINA ODAKLANACAK

Kethüda 2017'nin en ilginç noktasının ise KTH Event Agency'nin içerisinden "Flank Esports" isimli yeni bir şirketin çıkarılması olduğunu söylüyor. Türkiye'de e-spor alanındaki en büyük mobil uygulamalardan birini hayata geçirdiklerinin altını çizen Kethüda, "Flank Esports'u, Maçkolik'in e-spor versiyonu gibi düşünebilirsiniz. Uzun süredir e-spor alanını takip ediyoruz. 13-26 yaş arasındaki gençler e-spor ile ilgileniyor. KTH Event Agency tarafında bu alanda müşterilerimizde bulunuyor" diyor. Flank Esports'un içerisinde kullanıcılar takip ettikleri takımların ve oyuncuların haberlerini ve maç detaylarını inceleyip, maçları canlı olarak izleyebiliyor, maç tahmini yaparak oyun içi ödüller kazanıyor. Flank Esports, TÜBİTAK'tan e-spor alanında Türkiye'deki ilk Ar-Ge desteğini de aldı. Kethüda, yaklaşık altı ay önce faaliyete geçen Flank Esports'un şu an 50 bin kullanıcıyı ve 25 milyon ekran görüntülemesini geçtiği bilgisini veriyor. Flank Esports'u Türkiye pazarında büyütmeyi hedefleyen Kethüda, yurtdışına da açılmak istediklerinin bilgisini veriyor.

Türkiye'nin ilk HP Classroom Manager projesini HP iş ortaklarından Aeris Teknoloji ile gerçekleştiren Yenidoğu Eğitim Kurumları geleceğe daha güvenli bakıyor...



Yunus Emre Gedikli
Yenidoğu Eğitim Kurumları
Genel Müdür Yardımcısı

Türkiye'nin eğitim sektöründeki ilk "Classroom Manager Projesi" olma unvanına sahip yatırımını konuşmak üzere Yenidoğu Eğitim Kurumları merkezinde projenin mimarları Yenidoğu Eğitim Kurumları Genel Müdür Yardımcısı Yunus Emre Gedikli, HP Ticari Kanal Satış Müdürü Murat Fırat ve Aeris Kurumsal Çözümler Müdürü Erman Gökhan ile bir söyleşi gerçekleştirdik. Projenin ilk olması nedeniyle çok önem taşıdığını belirten HP Ticari Kanal Satış Müdürü Murat Fırat, yeni projelerin gelebilmesi adına eğitim sektörüne yatırım yapmaya devam edeceklerini söyledi...



Murat Fırat
HP Ticari Kanal Satış Müdürü





Yenidoğu Eğitim Kurumlarından ve teknoloji ile yakınlığından bahseder misiniz?

Yunus Emre Gedikli: Yenidoğu Eğitim Kurumlarının doğuşu 2013 yılında gerçekleştirilen bir Ar-Ge çalışmasının sonuçlarına göre gerçekleşiyor. Bu çalışma sonucunda elde edilen PİSA (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) rakamlarına göre globalde bulunan birçok özel eğitim kurumunun yakalamış olduğu başarılar araştırılıyor. Bu noktada globalde bulunan başarılı özel eğitim kurumlarını analiz ederek anlamlı bir sonuç elde edilme amaçlanıyor. Sonuç itibariyle 2013 yılının sonuna doğru da bu elde edilen analiz bir eğitim felsefesinin ortaya çıkışına neden oluyor. Bu felsefenin adı da "Yenidoğu Eğitim Felsefesi" olarak belirleniyor. Bütünsel ve dengeli eğitim modelimiz çatısı altında, çağın gereksinimlerini değerleriyle yorumlayarak içinde yaşadığı dünyaya ve kişisel gelişimine en üst düzeyde katkı sağlamak adına kendini yönetebilecek, içinde bulunduğu topluma örnek olup yön verebilecek, karşılaştığı sorunları çözme becerisi ve iradesi gösterebilecek "Vizyon Sahibi" insanlar yetiştirme misyonumuzla çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

Felsefemizle eğitime ışık tutuyoruz...

Bütünsel Eğitim Sistemi (BES) felsefesi ışığında insan, bilgi ve topluma bütünsel bir bakış açısı doğuyor. Felsefe ışığı altında 4 sac ayağından oluşan bütünsel bir eğitim sistemi ortaya çıkıyor. Bütünsel Eğitim Sistemi (BES) kapsamında Yenidoğu Program ve Yayın Geliştirme, Yenidoğu Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme, Yenidoğu Akademi ve Yenidoğu Okulları olarak eğitim süreçlerindeki tüm bileşenlere yönelik modeller oluşturup bu modelleri hayata geçirecek kurumsal yapı oluşturuldu. Bu yapımızı oluşturan sac ayaklarını detaylı olarak şöyle açıklayabiliriz: Yenidoğu Program ve Yayın Geliştirme ile hedeflediğimiz misyon ve vizyon doğrultusunda eğitim ve öğretim yapmamızı sağlayacak özgün öğretim programları ve materyal içerikleri geliştiriyoruz. Yenidoğu Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme ile programlarımızla tutarlı ve uygulamadaki etkinliği artırıp destekleyecek eğitim öğretim teknolojileri ve materyalleri geliştirip üretiyoruz. Yenidoğu Akademi ile programlarımızı en iyi şekilde öğretmek için öğretmenlerimizin donanımını artırıyor, eğitim felsefemizi ve kültürümüzü öğrencilerimize en iyi şekilde aktarmak için eğitimcilerimizi sürekli geliştiriyoruz. Yenidoğu Okulları ile tüm ulusal eğitim sistemi için oluşturduğumuz bu çalışmaları, okul öncesi, ilk, orta ve lise düzeyindeki kendi okullarımızda da pratiğe dökerek eğitim felsefemize göre geliştirdiğimiz eğitim program ve materyallerini, yine aynı çatı altında yetişmiş öğretmenlerimiz aracılığıyla öğrencilerimize aktarıyoruz.

Yatırımlarımızı genişletiyoruz...

Yenidoğu Eğitim Kurumları olarak 4. Kampüsümüzü önümüzdeki sene faaliyete geçirmeyi planlıyoruz. Hâlihazırda Başakşehir'de 2, Sancaktepe'de 1ve Bahçeşehir Vaditepe'de de 1 olmak üzere 4 adet kampüsümüz bulunuyor. Kurduğumuz bu altyapı sistemi ile, 4 kampüsümüzün dışında, hem yakın dönemde faaliyete girecek kampüslerimiz hem de tüm Türkiye'ye hizmet verecek bir sistem oluşturuyoruz.

Eğitim öğretimin her alanında, İLK'leri ve EN'leriyle standartları sürekli geliştirip yükselten, Türkiye'yi dünyada temsil eden, lider eğitim kurumu olma yolunda vizyonumuz gereği, gerekli yatırımlar yapmayı sürdürüyoruz.

HP Classroom Manager ve Tablet projesinin gereksinimlerini paylaşır mısınız?

Yunus Emre Gedikli: Bütünsel Eğitim Sistemimizi hayata geçirecek "Eğitim Felsefemizin" yanı sıra bir de "Öğretim Felsefemiz" bulunuyor. Öğretim felsefemiz tamamen öğrenciye yönelik bir oluşum. HP ile gerçekleştirdiğimiz "HP Classroom Manager ve Tablet" projesinin kapsamına da burada dâhil oluyoruz. Öğrenci tarafında da yine üç temel sac ayağını geliştirmeyi hedefliyoruz. Birinci olarak "düşünme sistematiğini" geliştirmeyi amaçlıyoruz. İkinci olarak öğrencinin "iletişimini" artırmayı hedefliyoruz. Üçüncü olarak öğrencinin merakını artırmayı istiyoruz. Böyle büyük bir eğitim yapılanmasını kurguladığınızda bunun yönetilebilir olabilmesi için iyi bir altyapı, yazılım ve donanıma ihtiyaç duyuyorsunuz. Bu kapsamda baktığımızda bizim için HP ile gerçekleştirdiğimiz Tablet projesi çok önemli. Günümüzdeki Cloud yapısı sayesinde öğrencinin her alanda ve platformda hem bilgilerine ulaşabilir hem de merakı kapsamında araştırabilir olabilmesi gerekiyor. Günümüz şartlarında ve eğitimimiz kapsamında eğitmenlerimizin

de mobil olması gerekiyor. Eğitim noktasında akıllı tahta ve altyapı ile entegre olabilen mobil cihazlara sahip olmak gerekiyor. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda sektörde çok fazla cihaz ve altyapı araştırmaları yaptık. Uzun araştırmalarımız sonucunda HP'nin sunmuş olduğu hem Classroom Manager hem de Tablet çözümü bizim için ihtiyaçlarımıza karşılayabilecek hafif, üstün performans ve tüm altyapımız ile entegre oluşabilen, birebir örtüşen bir çözüm kümesinden oluşuyordu.

Proje yatırımı sonrasında elde ettiğiniz faydalar neler oldu?

Yunus Emre Gedikli: İhtiyaçlarımız kapsamında yaptığımız bu teknolojik yatırımımız sayesinde eğitmenlerimizin arzu ettiğimiz bu bütünsel eğitim sistemindeki iş süreçlerini dijitalleştirip bunu yönetilebilir kıvama getirdik.

Öğrenci ve öğretmenin sınıf içerisinde ve atölyelerdeki verimliliklerini artırabilme amacımız bulunuyordu. Bu kapsamda da dünyada yaygınlaşmaya başlayan "HP Classroom Manager" yatırımını gerçekleştirdik. Üniversite seviyesinde çok fazla yaygın olan ve K12 tarafında çok yaygın olmayan bu sistemi ilk uygulayan kurum olduk. HP'nin burada öne çıkmasının nedeni cihazları çok iyi yönetebiliyor olmasıydı. Bu yatırım sayesinde sınıf içi optimizasyonu çok



iyi yönetebilir hale geldik. Tablet projesini de bu yatırıma dâhil etmemizde sürecin verimli hale gelmesinde büyük etkisi oldu. Üzerinde SAP konuşan HP altyapımızı tablet projesi kapsamındaki cihazlarla entegre ettiğimizde kurum içini verimli hale getirmiş olduk.

Yapmış olduğumuz yatırımın bir diğer paydasını da, eğitim sürecimizin bir parçası olan öğrencinin üretim felsefesindeki merak duygusunu bilgisayarlar ve altyapı sayesinde bulut kapsamında sunduğumuz imkânlar ve sanal kütüphanedeki çözümlerle artırmak olarak söyleyebiliriz. Total faydayı değerlendirdiğimizde aslında STEM dediğimiz (Science Technology Engineering Mathematics) eğitim sistemi kapsamındaki müfredatı kaldırabilecek yazılım ve donanımlarla yönetebilir hale geldiğimizi gözlemliyoruz. Türkiye'de ilk olarak gerçekleştirdiğimiz bu proje Yenidoğu Eğitim Kurumları'nın ne kadar yenilikçi ve geleceğe yatırım yapan bir kurum olduğunun bir göstergesidir.



Kadir Öztoprak Aeris Satış Müdürü | **Erman Gökan** Aeris Kurumsal Çözümler Müdürü | **Murat Berber** Yenidoğu IT Uzmanı | **Yunus Emre Gedikli** Yenidoğu Genel Müdür Yardımcısı | **Murat Fırat** HP Ticari Kanal Satış Müdürü | **Sevcan Köknaroğlu** HP Kurumsal Müşteri Yöneticisi

Classroom Manager projesinden ve HP olarak bu projeye sağladığınız katkılardan bahseder misiniz?

Murat Fırat: HP Classroom Manager'i kısaca bir sınıf ortamındaki eğitimciyi bir IT Manager haline getiren bir ürün olarak açıklayabiliriz. Eğitim kalitesinin bozulmaması bağlamında, öğrencinin sınıfta her ortama girmesine izin vermeyen, böyle bir noktada öğretmeni bilgilendiren ve eğitim teknolojileri kavramında kurumun vermek istediği mesajı sınıf bazında doğru yönlendiren bir yazılım. Yenidoğu Eğitim Kurumları ile gerçekleştirdiğimiz HP Classroom Manager ve Tablet gibi tüm projelerimizde hem kolejlerimiz hem de üniversitelerimiz için eğitim devam ediyorken, öğrenciye sınıf ortamında maksimum öğrenmeyi sağlamayı hedefliyoruz. Gold Partner İş Ortağımız Aeris'in katkılarıyla Yenidoğu Eğitim Kurumları'nda gerçekleştirdiğimiz "HP Classroom Manager Projesi" Türkiye'de bir ilk olma özelliği taşıyor.

Projenin detaylarından ve bu işbirliğinin başlangıcından bahseder misiniz?

Erman Gökhan: Yenidoğu Eğitim Kurumları'nda gerçekleştirdiğimiz bu projenin başarılı oluşu ve hızlı bir şekilde sonuçlanması iki kurumun aynı felsefeyi benimsemesinden kaynaklanıyor. Yenidoğu Eğitim Felsefesi ile bizim HP olarak teknoloji ile işlerinizde neler kazanabilirsiniz felsefesini örtüştürerek doğru adımlar attığımızı düşünüyorum. Talep bize geldiğinde net istekler ve ihtiyaçlar vardı ki biz hızlıca bunları karşılayacak çözümlerimizi kendilerine sunduk. Projenin zaman alan kısmı yatırım yapılacak ürün değil, test süreçleriydi. Bu süreçte thin client mimarilerine kadar HP Classroom Manager'i test ettik. Tabletler alınmadan önce de tabletler, sunucular ve akıllı tahtalar üzerinde de testler gerçekleştirdik. Aeris Teknoloji Çözümleri Ltd. Şti. olarak teknik anlamdaki yetkinliğimizi projeye yansıtarak, 6 aylık bir ön çalışma, yatırım ve test süreçleri sonunda projemizi sonlandırdık.

HP olarak yeni projelerde eğitime katkı noktasındaki yol haritasını değerlendirir misiniz?

Murat Fırat: HP adına eğitimin çok önemli bir sektör olduğunu ve 2 yıldır bu alana ciddi yatırımlarda bulunduğumuzu söylemeliyim. Kamu tarafında ve özel sektörde, eğitimin Türkiye'deki geleceği hakkında araştırmalar gerçekleştiriyoruz. Global açıdan da gerçekleştirilen tüm etkinlikleri yakından ve yerinde takip etmeye özen gösteriyoruz. Katıldığımız etkinliklerde de HP olarak Classroom Manager'e yapmış olduğumuz



yatırımın ne kadar yerinde bir yatırım olduğuna karar verdik. Eğitime olan odaklılığımızı da önümüzdeki dönemde sürdürmeye devam edeceğiz. Ülkemizin eğitim alanında gerçekleştirilecek her türlü yenilikte yer almayı görev olarak kabul ediyoruz. Ülkemizdeki eğitim alanında yaşanan gelişmeleri ve eğitim için ihtiyaç hissedilen gereklilikleri yakından takip edebilmek adına 2 yıl önceki Nisan ayında sadece eğitim kurumlarının davet edildiği bir etkinlik düzenledik. Çok faydalı geçen bu etkinlik sonrasında HP olarak bizim de eğitim sektöründeki yol haritamız çizilmeye başladı. Son 2 yıldır da bu alandaki yatırımlarımızı durmadan devam ettirmeye gayret gösteriyoruz. Aeris Teknoloji gibi başarılı iş ortaklarımızla beraber bu yatırımlarımızı başarı hikâyelerine dönüştürmeye başladığımızı görüyoruz. Yenidoğu Eğitim Kurumları ile gerçekleştirdiğimiz ve ilk olma özelliğine sahip "HP Classroom Manager" başarı hikâyesinden sonra devamının geleceğine inancımızı sürdürüyoruz.







‘DİJİTAL SOSYAL BANKA’ KURUYOR

YATIRIM **MARKA YATIRIM HOLDİNG,** önümüzdeki yıl banka projesini hayata geçirmeyi planlıyor. Bank of Universe adıyla faaliyet gösterecek banka, sadece ‘dijital’ olarak faaliyet gösterecek. Diğer yandan Marka Yatırım Holding yurtdışı yatırımlarına da hız vermiş durumda. Marka Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mine Tozlu ve Bank of Universe CEO’su Emre Erol, sorularımızı yanıtladı.

Marka Yatırım Holding 2017 yılını nasıl kapatacak?

Mine Tozlu: 2017 başarılı bir yıl olmanın yanı sıra grubumuz için de bir dönüm noktası oldu. Hisselerimiz gözaltı pazarında işlem görürken, bir sene içinde ana pazara geçip B grubuna çıktık. 2017 yılını A grubuna çıkma potansiyelinde sahip, hedeflerini gerçekleştirmiş, geçmişten gelen yatırımcı mağduriyetlerini gidermiş, kara geçmiş, istihdam sağlamış, büyük projeler geliştiren ve gerçekleştiren bir şirket olarak geride bırakıyoruz.

Şirketin 2018 yılı hedefleri nelerdir?

Tozlu: Öncelikle sermaye tavanımız olan 500 milyon TL’nin

Hedef büyüten Marka Yatırım Holding, Bank of Universe adıyla dijital bir banka kurmayı planlıyor. Ayrıca, bu yıl Alman Borsası’nda işlem görmeyi hedefliyor. **Ayfer Yıldız**



Emre Erol (solda) ve Mine Tozlu (sağda) sorularımızı yanıtladı.

tamamını kullanmayı planlıyoruz. Böylece en büyük hedefimiz olan banka projemizi hayata geçirerek önce Türkiye'yi bambaşka bir bankacılık modeliyle tanıştırmak istiyoruz. Bu çerçevede mevcut projelerimizi uluslararası işbirliği ile genişletmek amacındayız. Orta ve uzun vadeli hedeflerimiz arasında Alman Borsası'na açılmak, yurtdışından projelerimiz için gerekli finansmanı ülkemize getirmek yeni projelerle istihdam sağlamak gibi isteklerimiz var. Bunları gerçekleştirmek için bu yolda, 2018 yılında yeni bir yolculuğa çıkacağımızı söyleyebiliriz.

Yurtdışında mağazalaşmayı planlıyorsunuz. Yurtiçi ve yurtdışında ne kadarlık bir yatırım yapacaksınız?

Tozlu: Brandplus projemiz perakende sektöründeki marka ismi olan 'United Fashion' adı altında 1 Ocak tarihinden itibaren faaliyete geçiyor. Uzun soluklu, büyük markaların bir araya gelerek Türkiye'den yurtdışına açılacak olan ortak bir mağazacılık projesinden bahsediyoruz. Yatırım maliyetlerimiz yüksek fakat ortak bir finansmanla yol aldığımız için daha az zamanda, bu büyük yatırımları yapabilecek kapasitedeyiz. Bu proje için 20 milyon TL yatırım yaptık ve ortaklarımızla yatırımlarımıza devam edeceğiz. Şu an için Yunanistan, İtalya, Fransa, İngiltere'de mağazalaşma süreçlerimiz devam ediyor. Çok kısa bir zamanda bu ülkelerde toplam 9 adet mağazamız, Hollanda'da 60 satış noktasında United Fashion markamızla yer almayı planlıyoruz. Sabiha Gökçen, Bodrum, Ankara, İzmir, Antalya, Kıbrıs havalimanlarında İstanbul'daki mevcut mağazalarımızla yeni markamızla faaliyetlerimize devam edeceğiz.

Türkiye'yi farklı bir banka konseptiyle tanıştıracağınızı söylediniz. Bunu biraz anlatır mısınız?

Emre Erol: Perakendecilik Amazon tarafından, televizyon yayıncılığı Netflix tarafından, sosyal medya Facebook tarafından köklü bir şekilde değiştirildi ama bankacılık halen geçen yüzyılın teknoloji ve altyapısını kullanıyor. Mevcut bankalar dijital platformlarını kurmak için gidip milyonlarca dolar ve zaman harcıyorlar. Ama sıra radikal bir şekilde farklı olmaya gelince bunu yapamazlar. Radikal olmak ve sektöre yön vermek için sıfırdan bir şey oluşturmanız gerekir. Ancak, o zaman verdiğiniz her karar şirket politikanıza uygun ve oluşturmaya çalıştığınız rekabet üstünlüğü doğrultusunda olur. Bizim bankacılık anlayışımız 'dijital sosyal banka' olmak şeklinde ifade edilebilir. Bankacılık sektöründe Türkiye'nin en memnun müşterileri, bankacılık hizmetleri tüketiminde dijital kanalları kullanan müşterilerdir. Tuhaf olan müşterilerinizi ne kadar az görür ve onlarla ne kadar az konuşursanız, onlar sizden o kadar çok memnun olur... Bireysel, kurumsal ve yatırım bankacılığında tam hizmet sunan bir rakip olmak istiyoruz. Dünya ve bölgemizdeki ilk 'dijital sosyal banka'yı kuruyoruz. Parayı insanlar için kolaylaştırmaya odaklanan, kişisel asistanınız gibi çalışan ve müşterilerine odaklanan yeni nesil bir banka olmak istiyoruz. Aynı zamanda yapay zekayı ve modern teknolojiyi de kullanarak, kullanımı kolay, basit bir arayüzle doğrudan müşterilerin sorunlarını çözmek için kurulan gerçek dijital sosyal banka... Pazarda klasik bankacılık da faaliyet gösteren birçok güçlü oyuncu var. Tüm ürün ve hizmetlerimizi ilk günden başlatmak niyetinde de değiliz. Her şeyi yapmaktan çok, yaptığımız şeyi doğru yapmak gerektiğinin bilincindeyiz. Amacımız Bank of Universe markamızı özel, saygın, başarılı, güvenilir ve sürdürülebilir kılmak.

Bankacılıkta nasıl bir yer edinmeyi planlıyorsunuz? Hedef kitleniz kimler?

Erol: Geleneksel bankalar ürün gücüyle yaşar. Onlar müşteri odaklılıktan söz eder ama odaklandıkları nokta olabildiğince fazla ürün satmaktır. Bank of Universe olarak biz bu modele inanmıyoruz ve müşterilerimize kendi finansal iç görülerini ve finansal durumlarını geliştirmeleri için her türlü hizmeti vererek, onların gerçekten yanında durmak istiyoruz. Bütün kararlarımızı yakın gelecekteki müşterilerimiz belirleyecek. Günümüzde artık akıllı telefon kuşağından olan insanlar günlük bankacılık işlemlerini yapmak için bir şubeye gitmek istemiyorlar. Bu nedenle bizim şubelerimiz yok, ama mobil aygıtlar üzerinden insanlara en iyi teklifleri sunacağız. Hayranlık uyandıran bir iş yapan ve yolu tıkanmayan dijital sosyal bir banka olacağız. F

KRİPTOPARA YILI

Geride bıraktığımız yıla Bitcoin damgasını vurdu. Yıla 960 dolardan başlayan Bitcoin, bir ara 20 bin doları aştı, bu yazı yazıldığı sırada 16,500 dolarlara geriledi. Son fiyatından bakıldığında bile 17 kat değeri artmış olan bir "Hayal değerden" söz ediyoruz.



ALİ AĞAOĞLU
Finansal Piyasalar Danışmanı

"HAYAL DEĞER" diyorum zira para deseniz tam anlamıyla bir para değil, tam bir değişim aracı değil. Meta deseniz, meta değil; altının bile endüstriyel kullanımı varken, kriptopara için bu da söz konusu değil. Menkul kıymet deseniz o da değil; ne temettüsü ne de faiz getirisi var! Belki apayrı bir "varlık/değer" olarak sınıflandırmak daha doğru olacak.

Kriptoparaları bu yıl da çokça konuşacağız. O yüzden "Kripto Yılı" olacak önümüzdeki yıl diye düşünüyorum. Ya kırdıkları rekorlardan dolayı ya da patlayan balonları nedeniyle de olsa gündemimizde hayli yer tutacak. Bu yazının yazıldığı 20 Aralık tarihinde sayıları 1,370'e, toplam piyasa değerleri 600 milyar dolara ulaşmıştı. Bitcoin'deki daha önceki birkaç sıçrama; ülkelerin yurt dışına para çıkışına engel koymaları sırasında 'açık unuttukları bu kapıdan para çıkabilmesi' nedeniyle olmuştu. Son sıçramaysa ABD'deki iki ayrı borsada; CME ve Cboe'de; Bitcoin vadeli kontratlarının (Futures) işleme başlamasıyla oldu. Bitcoin artık "ana akım finans" dünyası tarafından kabul edilmiş, bir anlamda legalize olmuştu.

Geçtiğimiz yıl boyunca yaşanan bu rallinin arkasında her zamanki gibi insanoğlunun 'açgözlülüğü' vardı. Ancak buna yapılabilecek bir şey yok, böyleyiz...

Kriptoparaların arkasındaki asıl teknoloji Blockchain teknolojisi. Dağıtılmış onay mekanizması ve P2P olarak anılan taraflar arasında karşılıklı ve güvenli işlem yapılmasına imkan tanıması nedeniyle, çok farklı bir dünyanın kapılarını açıyor.

Kriptoparalar gündemi çok fazla meşgul ediyor olsalar da arkasındaki Blockchian teknolojisi; internet ve e-mail'den sonra yeni bir devrim olarak anılmaya başladı bile! Merkezi yönetim anlayışını ve klasik tek merkez bankalı para sistemlerini tehdit edebilecek kadar önemli bir değişime tanıklık ediyor olabiliriz.

Dijital dünyadaki bu gelişmeler henüz küresel nüfusun küçük bir kesimini etkiliyor. Daha geniş kesimler için geleneksel ekonomi tarafında özellikle Trump'ın vergi paketinin olası etkileri; Fed 3 mü yoksa 4 mü faiz artıracak ya da 2'de mi kalacak soruları daha öncelikli olacak. Vergi paketi yılın ilk çeyreğinde; ABD'li şirketlerin yurt dışındaki karlarını ülkeye getirmeleri durumundaki ödeyecekleri verginin düşürülmesi sebebiyle; doların rağbette olmasına neden olacak gibi görünüyor. Bu durum bir yandan kurlar üzerinde dolar lehine baskı yaratırken, diğer yandan da küresel dolar likiditesinde dalgalanmalar yaratacaktır.

Trump'ın bu adımı ABD ekonomisinin büyümesine yüzde 0.3-0.5 ek katkı yapması bekleniyor. Geçtiğimiz yılda sağlıklı bir toparlanma gösteren ABD ekonomisinin; yeni Fed başkanı Powell ile 3 faiz artışına gitmesi ihtimali olduğunu, ancak sonuncusunun yine yılın son toplantısında gelecek olması nedeniyle etkisinin '2,5 gücünde' olacağını varsayabiliriz.

AB tarafında da ekonomik büyümede görülen toparlanmalar ile ECB'nin önce parasal genişlemeyi ve ardından da 'negatif faizi' sonlandırması olasılığı yüksek.

Hal böyle olunca önümüzdeki yılki büyümenin finansmanın Türkiye için yükselecek görünüyor. İçeride alınabilecek tedbirlerin sınırlı olması; bazılarının da doğrudan enflasyonist etkilerini de göz önüne aldığımızda; yurt dışı finansman maliyetlerini azaltabilecek temel politika değişikliklerine gidilmesinin gerekliliği ortaya çıkıyor. Özellikle AB ve ABD ile olan ilişkilerin yeniden rayına oturtulması (Rusya ile bu kadar yakınlaşırken zor olsa da!) büyük önem taşıyor. Olası bir erken seçim ise bu konuları bir anda ikinci plana atabilir.

Her şeye rağmen...

Çok güzel bir yıl olsun...:) F

KURUMLARIN GAYRİMENKUL SATIŞ İSTİSNA ORANLARI DÜŞÜRÜLDÜ

Gayrimenkul satışlarından elde edilen kazançlara uygulanan yüzde 75'lik istisna oranı Torba Yasa ile yüzde 50'ye düşürüldü. Uygulama 5 Aralık 2017 tarihinden itibaren geçerli olacak.



LEON ASLAN COŞKUN
Mazars Denge
Yönetim Kurulu Başkanı,
YMM

DEĞERLİ FORTUNE OKUYUCULARIM, bu ay sizinle Torba Yasa olarak da adlandırılan, Bazı Vergi Kanunları ile Diğer Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile yapılan değişiklik neticesinde şirketlerin aktiflerinde bulunan taşınmazların satışından elde edecekleri kazançlara uygulanacak istisna oranının düşürülmesi ile ilgili görüşlerimi paylaşmak istiyorum.

Gayrimenkul ve iştirak hisselerinin satışından elde edilen kazançlara uygulanan kurumlar vergisi istisnası yaklaşık otuz yıldır uygulanmaktadır. Düzenlemenin temel amacı şirketlerin aktiflerinde yer alan iştirak hisseleri ve taşınmazların satılarak elde edilen bedelin, şirketin ana faaliyetlerinde kullanılarak, üretim, istihdam ve ihracatın arttırılmasını sağlamaktır.

Söz konusu iştirak hissesi ve taşınmaz satışından elde edilen kazanç çeşitli şartların sağlanmasıyla %75 oranında kurumlar vergisinden istisna edilmekte, dolayısıyla %20 oranında vergi yükü yerine %5 gibi düşük bir vergi yükü ortaya çıkmakta idi. Bu istisnaların uygulanabilmesi için iştirak hissesi ve taşınmazların en az iki yıl şirket aktifinde tutulması, satış bedelinin satış tarihinden itibaren iki yıl içinde tahsil edilmesi, elde dilen kazancın satışı izleyen yıl fon hesaplarına alınması, söz konusu fon tutarının beş yıl boyunca şirket tarafından dağıtıma konu edilmeden tutulması ve şirketin taşınmaz ticaretinde bulunmaması gerekmektedir.

İlk düzenlemede taşınmaz ve iştirak satışında uygulanan istisna oranı % 100 iken, zaman içerisinde bu oran yüzde 75'e düşürülmüştür. Şimdi de Torba Yasa ile bir adım daha öteye gidilerek taşınmazların satışında uygulanacak istisna oranı yüzde 50'ye düşürülmüş, iştirak hisseleri satışından elde edilecek kazançlara uygulanacak istisna oranı ise değiştirilmemiştir. Söz konusu düzenleme Kanunun Resmi Gazete'de yayımlandığı 5 Aralık 2017 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yürürlüğe girmiştir. Taşınmaz satışlarında uygulanacak istisna oranı yüzde 50 olarak dikkate alınacaktır. Düzenlemenin 5 Aralık tarihinde yürürlüğe girmesi nedeniyle bu tarihten önce satışa konu olan taşınmazlardan elde edilen kazançlara uygulanacak istisna oranı yüzde 75 olarak dikkate alınacak, kazançlara ise yüzde 50 oranında istisna uygulanacaktır. Torba Yasa ile ilgili hazırlanan tebliğ taslağında da gelecekte ortaya çıkacak muhtemel tartışmaların engellendiğini görüyoruz. Torba Yasanın Resmi Gazete'de yayımlandığı 5 Aralık 2017'den, 2017 yılı sonuna kadar yapılan taşınmaz satışlarında taşınmaz satış kazancı yüzde 10 oranında bir vergi yüküne sahip iken, 2018, 2019 ve 2020 yıllarında yapılan satışlarda ise Kurumlar Vergisi oranının yüzde 22'ye çıkarılması nedeniyle söz konusu vergi yükü yüzde 11'e çıkacaktır. Değişiklik öncesi bu yük yüzde 5'ti. Bu çerçevede istisna kapsamına giren taşınmaz satışlarında önümüzdeki üç yıl için yüzde 120 oranında önemli bir vergi yükü artışı söz konusudur. İşletmeler, özellikle finansal ihtiyaçlarını karşılamak üzere kaynak olarak, gayrimenkullerini elden çıkarmayı önemli bir alternatif olarak kullanmaktaydı. Ancak, bu durumda, birçok işletmenin, bu tür bir kaynağa yönelme kararlarını yeni baştan gözden geçirecekleri görüşündeyim.

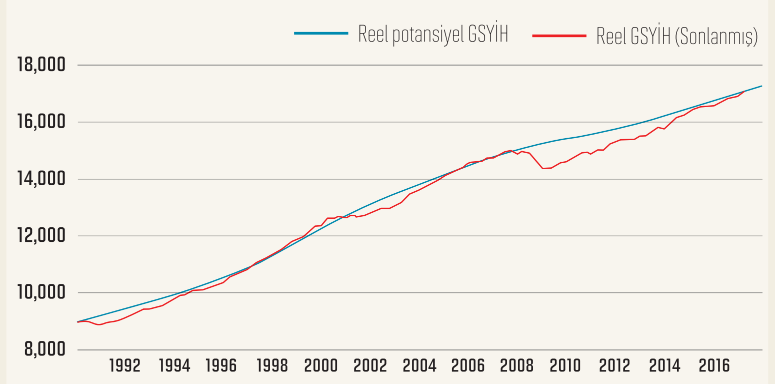
2018 SÜRPRİZLERE AÇIK MI, DEĞİL Mİ?

2017 yıl başında potansiyeli en yüksek hikâyelerden bir tanesi de Trump'ın başa gelmesi ile ABD ekonomisinde yaşanacaklardı.

BU OCAK sayısında da her yıl olduğu gibi yine yeni yıl beklentilerim ve riskler üzerine yazacağım ancak önce siz değerli Fortune okuyucularının yeni yılını kutlarım. Yazımı hazırladığım sırada ABD vergi tasarısı henüz yasalaşmamıştı ancak ben sorun çıkmadığı var sayımında bulunarak ilerliyorum. Tabloda ABD'nin potansiyel ve gerçek büyümesini görüyorsunuz. Krizlerden sonra teorik ve pratikte yaşanan büyüme arasındaki makasın açıldığı mutlaka dikkatinizi çekmiştir. İşte bu ayrışma, tabii biraz da ekonomi teorilerine yaklaşımınıza bağlı olarak, aslında ekonomik paketlerin açılması için en doğru zamandır. Grafiğe tekrar bakarsanız Trump paketinin ABD potansiyel ve reel büyümesinin kavuştuğu seviyede devreye girdiğini göreceksiniz. Dolayısı ile 2018'in, bence, en az tartışılan ve fiyatlanan risklerinden bir tanesi birden hızlanmaya başlayan enflasyon olacak. Ve sadece ABD kaynaklı bir enflasyondan bahsetmiyorum, Japonya gibi dezenflasyondan uzun süredir mustarip ülkelerde bile konu gündeme gelebilir. Bu risk bizi 2017 için de paylaştığım bir yatırım stratejisine yönlendiriyor: portföylerde bono ağırlığını azaltmak. Bir sıralama yapmak gerekirse gelişmekte olan piyasalar/junk bonolar, Euro bölgesi bonoları, ABD tahvilleri ve yüksek notlu şirket tahvilleri dizilişi ile pozisyonlar azaltılabilir. Makaleyi grafiklerle doldurmak istemediğim için ikinci riskten sözel olarak bahsedeceğim. Bir süredir ABD getiri eğirişinde ciddi bir yataylaşma yani 2 ve 10 yıllık getiriler arasında var olan farkın azalması söz konusu. FED'in faizleri 125 baz puan artırması 2 yıllık tahvillere doğrudan yansırken 10 yıllık tahviller üzerinde fazla etkili ol(a)madı ve fark kapandı. Getiri eğirişinin yataylaşması değil ancak "invert" yani terse dönmesi sayısız kereler bir resesyonla sonuçlandığı için bu öncü hareket sarı alarm olarak değerlendiriliyor. Şayet FED enflasyon korkusu ile çok hızlı bir faiz artışına gider veya enflasyonda geride bıraktığımız on yıllarda dinamik değişti ve FED şimdiden gereksiz bir sıkılaştırmaya gitti ise 2018 sonuna doğru resesyon gerçek bir tehlike olabilir. Böyle bir durumda standart tavsiye bono almak olacaktır. Oysa bu kez devlet tahvillerinin olası bir krizde güvenli liman niteliğini koruyabileceğinden şüpheliyim. ABD büyümesi dokuzuncu yılına girdiğinden, paket nedeni ile, 2018'de olmasa bile en geç 2020'ye kadar net bir yavaşlama çok yüksek bir ihtimal. 2017 yıl başında potansiyeli en yüksek hikâyelerden bir tanesi de Trump'ın başa gelmesi ile ABD ekonomisinde yaşanacaklardı. Vergi paketi, ObamaCare'in iptali , 3 FED faiz artışı, FED bilançosunun küçültülmesi vs vs... 2018 yılına baktığımızda artık ABD kaynaklı tüm iyi haberleri ya tükettik veya çoktan fiyatladık diyebiliriz. Oysa Euro bölgesinde henüz varlık alımını bitirmemiş bir ECB var. Acaba 3. çeyrekte değil de Haziran sonunda bitirebilir mi? Veya ilk faiz artışı 2019 sonunda değil de başında gerçekleşebilir mi? İtalyan seçimlerinde popülistler yenilgiye uğrayabilir mi? Tıpkı 2017 dolar hikâyesi gibi 2018 Euro hikayesi de ciddi bir yükseliş potansiyeli barındırıyor. Özellikle de 1.22 seviyesi kalıcı bir şekilde aşılırsa. Ancak ben Euro bölgesi büyümesinin halen dengeli olmadığını, banka bilançolarının temizlenmediğini, popülistlerin kıtada güç kazanmaya devam edeceğini ve Euro bölgesi ekonomilerinin kuvvetli bir Euroyu kaldıramayacağını düşünüyorum. Kuvvetlenen Euro benim gözümde fırsat değil risktir. Ciddi bir risk. ■



ŞANT MANUKYAN
İş Yatırım Uluslararası Piyasalar – Hisse Senedi ve Türev Müdürü



Kaynak: BEA, CBO



Üretimin geleceği için yeni nesil fabrikalar

Gelecekteki üretim sistemleri içinde yer almayı sağlayacak yeni teknolojik gelişmeleri kucaklamak zorunlu. Siemens, bulut sistemi Mindsphere ve üzerindeki uygulama katmanından üretimin temelindeki 3D CAD'e kadar uzanan bir ekosistemle bu yeni dünyayı destekliyor.

Fotoğraflar: siemens.com/pof

Siemens Nesnelerin İnterneti (IoT) için geliştirdiği bulut tabanlı, açık kaynak işletim sistemi Mindsphere'i RFID vericilerinin doğrudan bağlanabileceği bir yapıya kavuşturduğunda bunun ne kadar önemli bir adım olduğunu anlamak ilk aşamada kolay olmayabilir. Ancak makineler ve sınai tesislerden gelen verinin toplanması ve işlenmesini sağlayan Mindsphere ile ilgili bu yeni adım, enerji şebekesi yöneten şirketlerin sistem verilerini işlemede ekonomi sağlaması gibi faydaların çok ötesine geçen bir etki yaratmaya aday.
Bu IoT işletim sistemi, dijitalleşmenin sanayide nasıl bir katma değer yaratabileceğinin iyi bir örneği. Siemens'in aşırı sıcak ortamlar, nem ve benzeri zorlu koşullarda çalışmayı sağlayan haberleşme sistemi ile entegre etmesi ve RFID vericilerinin yani ürünlerin doğrudan Mindsphere'e bağlanmasını sağlaması, büyük miktarda veri üreten günümüz makineleri ve ekipmanlarının şekillendirdiği yeni dünya için çok önemli bir katkı.
Tesisleri, makineleri ve kontrol sistemlerini birbirine bağlayan Mindsphere, tesis üreticilerinin kendi başlarına yapmasının maliyet ve iş yükü olarak zorlu bir süreç olan veri toplama ve bunun kapsamlı analizini geliştirmeyi kolaylaştırıyor. Uygun yazılım ve donanım desteği ile Siemens dışındaki üreticilerin sistemlerini de destekleyen Mindsphere, yetkili kişilere veriye herhangi bir noktadan erişim olanağı sağlayarak mekana bağımlılığı da azaltıyor.
Siemens'in zorlu koşullarda güvenilir haberleşme ihtiyacının yüksek olduğu durumlar için uygun hale getirdiği Mindsphere, doğalgaz ve petrol sondajı yapılan tesislerin de içinde yer aldığı daha geniş bir yelpazeye hitap eder hale geldi. Kullanıcıların enerji tüketimlerini veya üretimlerini optimize etmesinden öngörüsel bakım gerçekleştirmelerine kadar birçok destek sağlayan Siemens uygulamalarının yer aldığı Mindsphere, veri işleme uygulamalarına yönelik açık bir platform olma özelliği ile kullanıcıların kendi uygulamalarını kullanmasına da olanak tanıyor. Kullanıcılar, bilgi teknolojisi servis sağlayıcıların sunduğu uygulamaları da kullanabiliyor. Örneğin, makine mühendisleri, Mindsphere üzerinden müşterilerine bakım veya analiz uygulamaları sunarken kendileri de buradan toplanan veriyi kullanarak bilgi birikimi oluşturabiliyor.
Mindsphere'in zorlu koşullarda güvenilir haberleşme sağlayan Ruggedcom ile entegre edilmesi ve zorlu koşullar için tasarlanmamış olan MindConnect ürünlerine bu özelliklere uygun seçeneklerin eklenmesi, petrol ve doğalgaz sondajı yapılan tesislerin yanına enerji şebekeleri ve trafik takip sistemlerine de hitap etmeyi sağlıyor. Mindsphere'e veri sağlayan ilk RFID sistemi olan RF600 ise, konteyner, palet ve ürünlerin kayıtlarını tutarak üretimi optimize etmeyi ve buradan elde edilen veriye dayanarak kilit performans göstergelerini belirlemeyi sağlıyor.

Siemens'in IoT için geliştirdiği bulut tabanlı, açık kaynak işletim sistemi Mindsphere, dijital dönüşümün kalbine yerleşiyor.

Dijitalleşme örneği: Türbin üretimi sanal dünyaya taşınıyor

Yeni ortaya çıkan dijital süreçler, Siemens'in makine araçları kullanma kapasitesini yüzde 10 artırmasını ve gaz türbinlerinde yanma ile bağlantılı parçaların üretim süresini üç hafta kısaltmasını sağladı. Bunu işin başı olarak kabul etmek mümkün... Gelecekte bu süreçler, sürücü teknolojisine, rüzgar enerjisine ve elektrik motorlarına da uyarlanabilecek.
Üretimin elektronik sistemler, taşıt araçları ya da doğalgaz türbinleri alanında olması, çıktı sürelerini sürekli olarak kısaltma ve kalite standartlarını yükseltirken üretimi daha verimli hale getirme hedeflerini değiştirmiyor. Dijital bilgiye dayanan iş süreçlerinin yarattığı yeni fırsatlara bakıldığında, yaratılan verinin üretimi optimize etmek için analiz edilmesinin önemi ortaya çıkıyor.
Bu, seri üretim kadar küçük ölçekli üretim açısından da geçerli çünkü her iki alanda da piyasaya arz süresinin kısaltılması ve kalitenin artırılması büyük önem taşıyor. Burada Üç Boyutlu (3D) Bilgisayar Destekli Tasarımların (CAD) kapsamlı bir zincirini oluşturmak, dijital bilgiye dayalı üretim süreçleri açısından kritik bir önem taşıyor. Bu modeller, parçanın özelliklerini; tasarımla ilgili boyutlar ve tolerans payları, tasarımcının birikim, malzeme bilgisi ve tedarikçilerin sağladığı parçaların mekanik özellikleri gibi boyutlarının tümüyle birlikte kapsıyor.
Üretim sürecine ait verileri de kapsayan bu veri kümesini, ürün hakkında veri toplamayı sürdürerek ürünün yaşam



Geleceğin fabrikalarında verimlilik ve esnekliğin bir arada bulunmasında, insanların sağladığı esnekliğe robotların garantilediği hızlı ve verimli üretim rol oynayacak.

çevrimi boyunca oluşan veri ile zenginleştirmek de mümkün.
Bu veri, yüzey özelliklerindeki değişim, testler sırasında fark edilebilen muhtemel şekil bozulmaları ve servis teknikerlerinin yıpranma konusunda raporladığı verileri içerebiliyor. Bu şekilde oluşturulan veri seti ile parçanın –yaşam boyu geçerli- dijital ikizinin oluşturulması, veri analizi sayesinde sadece o parçanın izlenmesini değil, bundan sonra üretilecek versiyonların da geliştirilmesini sağlayacak bir altyapı oluşturuyor. Siemens, 3D CAD modellerinin doğalgaz türbinlerinde yanmanın gerçekleştiği bölümlerdeki her parça için sevkıyat süresini sekiz haftadan beşe düşürdüğünü tespit ediyor. Bu, üretim sürecinde modelin uygulanmasının ilk örneğini oluşturuyor.
Simülasyon teknolojisi giderek daha gelişmiş bir hale gelirken bir ürünün dijital ikizinin bir dijital endüstriyel sistem içinde tam kapasite ile kullanılması için daha fazlası gerekiyor. Son yıllarda hızı artan yazılım ağırlıklı bir değişim içinde olan Siemens'in CAD'in yanı sıra bilgisayar destekli üretimden (CAM) yetenek olgunluk modeline (CMM) kadar geniş bir yelpazedeki yazılım paketlerinin bu alandaki ihtiyacı karşılaması için bunlar arasındaki bağlantıyı kuracak standartlaştırılmış yönetim yöntemleri ile desteklenmesi gerekiyor.
Bu arada, günümüzde geçerli olan 3D ve iki boyutlu (2D) modeller arasında geçişe ve bazı makine araçlarının elle programlanması gibi konuların elimine edilmesi gerekiyor. Siemens'in Ar-Ge'sinde bu konuda çalışma yürütülürken dijital ikizin gerektirdiği kapsamlı 3D veri modelinin geliştirilmesi de önemli bir odak noktasını oluşturuyor. Bu modelle ilgili temel kriterler şimdiden ortaya çıkmış durumda: insanlar, makineler ve programlar olmak üzere üretim süreci ile ilgili bütün unsurların bütün veriye erişiminin sağlanması ve verilerin güncellenmesinin bütün veri paketlerinde eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi gerekiyor.
Siemens'in geliştirdiği çerçeve veri yapısı, bütün 2D ve 3D modelleri; bunlara eşlik eden makine araçları verisi ve tedarikçiler ile servis personelinden gelen bilgi ile bağlamaya dayanıyor.
Tamamlandığında bunun pratiğe yansıması, 3D modellerin 2D

modellere dönüştürülmesine gerek kalmaması ve makine operatörlerinin çevrimdışı olarak programlayarak programın performansını simülasyonda görmesi gibi biçimlerde olacak. Özellikle programlarla ilgili bölüm, test aşamasının fabrika zemininden ofise taşınması ile makinelerdeki üretimin kesintiye uğratılmasının engellenmesi ile çalışma süresinin artırılması ve hataların azaltılması sonucunu yaratacak. Servis uzmanlarının bütün veriye –yapılandırılmış veri formatında- erişiminin sağlanması ise yıpranma ve aşınma karşılaştırılmaları ile servis zamanının yüksek kesinlikle belirlenmesini sağlayacak.

Geleceğin fabrikası: Her şey ağ üzerinde olacak

Geleceğin fabrikasında, her şey ağ üzerinden birbirine bağlanırken yönetim sistemleri akıllı hale gelecek. Bir üretim hattındaki her iş istasyonunun bir sonraki çalışanı tanıyacağı bu sistemde, insanlarla birlikte çalışan robotlar (co-bot) zorlu işlerde insanlara yardımcı olacak. Montaj istasyonlarında çalışma sürse de, katı vardiya sistemleri, esnek olmayan üretim süreçleri ve tek bir iş istasyonuna mahkum olma gibi özellikler değişecek. Gelecek 15 yıl içinde, bugünkü üretim modelinin tarih olması beklenirken Siemens, işçilerin vardiyalarını cep telefonlarını kullanarak düzenlediği ve bunu yaparken gündüz ya da gece daha yüksek performans göstermeye kadar kişilik özelliklerini hesaba katabildiği bir gelecek öngörüyor. Böylece, işçiye olduğu kadar işlerin o andaki durumuna da uyan bir esnek çalışma sistemi kurulabilecek.
Burada çalışanın kişisel zaman sistemi ile şirketin insan kaynaklarını aynı hizaya getirmek "yaşayan internet" şeklinde tanımlanabilecek bir fabrika hayal etmek gerekiyor. Bu tanımlama herkesin ve her şeyin bir ağ yapısı üzerinden birbiri ile bağlanmasına ve buna eşlik edecek biçimde yüksek bir esneklik düzeyinin sağlanmasına işaret ediyor.
Üretim hatlarının ve bunların üzerindeki iş istasyonlarının dönüştürülebilir olacağı bu yeni sistemde fabrika, müşteriden gelen siparişe göre hızla yeniden şekillendirilebilecek. Talepteki değişime hızla yanıt vermeye olanak tanıyacak bu üretim esnekliği, çalışanların üretimin bütün aşamalarında çalışabilecek hale gelmesiyle daha yüksek rekabet gücü sağlayacak.
Daha karmaşık görevlerde insanların kendileriyle birlikte çalışan robotlardan destek aldığı bu sistemde insanların esnekliğine robotların hızlı ve verimli üretim gücü eşlik edecek.



DOĞALGAZ TÜRBİNLERİNİN TAMAMININ DİJİTAL ÜRETİMİ

Doğalgaz türbininin tamamının üretim sürecinin dijital olarak gerçekleşmesini sağlayacak kapsamlı 3D CAD modelleri zincirinin oluşturulması için yapılan çalışmaların ilk aşamasında ortaya çıkan sonuçlar, sağlanacak fayda ile ilgili bir fikir veriyor. Yanmanın gerçekleştiği bölümdeki parçalar ile başlayan çalışmada, 3D CAD modelleri kullanılarak bir parçanın sevk süresi sekiz haftadan beş haftaya düşürülürken makine parçası kullanım kapasitesi de yüzde 10 artırıldı. Siemens'in yeni nesil doğalgaz türbinlerinde kullandığı bu teknoloji, bu alandaki ilk örneği oluşturuyor.

Yeni 3D CAD modelleme yöntemleri ve bunlara eşlik eden yönetim araçları, şirketin geliştirme aşamasından üretime giden süreci üç ay kısaltmasını sağlamanın yanında dijitalleşme sayesinde üretim süreçleri ve teknikleri ile ilgili birikimin daha ilk aşamalardan itibaren ürün geliştirme sürecine dahil edilmesi ile kaliteyi artırıyor ve maliyetleri aşağı çekiyor.

Bu çalışmalar sırasında, daha önce kullanılmayan verinin derin analizi ve ilişkilendirilmesi, gaz türbininde yanma sırasında gazın akışını değerlendirmeyi sağlayarak araştırmacıların değerlendirme için harcadığı süreyi yüzde 20 azaltmasını sağladı. Doğalgaz türbininin bütünüyle dijital olarak modellenmesi sürecindeki bir sonraki adımı, türbin kanadının, kendisine eşlik eden makine aracı programlamasının bundan doğrudan veri çekmesine olanak tanıyacak kadar yoğun bir veri içeren modele kavuşturulması oluşturuyor. Nihai hedef ise bu yeni süreç zinciri stratejisinin doğalgaz türbininin bütün kilit parçalarını kapsayacak şekilde geliştirilmesi. Bu sağlandığında, parçaların katmanlı üretimi için de önemli bir zemin elde edilecek.



Sürdürülebilir lüks: Naadam'ın ürettiği erkekler için kaşmir Henley (94 $) ve kadın kazağı (296 $).

KAŞMİRE MAKUL FORMÜL

19.YÜZYILDA AVRUPA'DA SOYLU sınıfın ayrıcalıklı kumaşı olarak bilinen kaşmir bir zamanlar kraliyet saraylarının olduğu kadar şimdi de hızlı-moda perakendecilerinin gözdesi. Gittikçe büyüyen orta sınıfın talebi arttıkça- Bain & Co'ya göre, pazar 2016 yılında tahmini 4,7 milyar dolara ulaştı-perakendeciler bu hıza ayak uyduruyor ve fiyatları aşağı çekmek için de hacimden yararlanıyorlar. Bu haber baskıya gittiği sırada, H&M 20 dolara kaşmir (indirimde) kazak satıyordu; oysa bu tür bir ürün için Uniqlo'nun standart fiyatı 80 dolar. Bu fiyatlar aslında geleneksel olarak zarif dokumaların en zarifi olarak nitelenen bir dokumaya uygun bir skala değil. Peki o halde, bu yün dokumalar gerçekten lüks olarak nitelenebilir mi?

30 yıllık tekstil endüstrisi veteranı ve kaşmir tedarik zinciri danışmanı Ronnie Lamb'in bu soruya cevabı, çok net bir şekilde, hayır. Lamb,

Moğol göçebe çiftçiler açısından kaşmir tam bir para makinesi. Ancak dünyada kaşmire yönelik artan talep, bu insanların keçilerini yetiştirdikleri sarp toprakları ağır bir bedel ödemeye zorluyor. Lüks giyim endüstrisi sorunun çözümüne katkıda bulunabilir mi? **Valentina Zarya**

FOTOĞRAF: NAADAM'A TEŞEKKÜRLER

çift haneli fiyattan satılan kazağın herhangi bir imparatoriçeye uygun olamayacağını söylüyor.

Kaşmirin yüksek fiyatı, bu yünün niteliğiyle ilgili kesin kurallardan kaynaklanıyor: İpliğin , Asya'nın kuzeyindeki çok dar bir alanda yaşayan ve saç telinin beşte biri çapında, çok çok ince bir yüne sahip keçiden gelmesi gerekiyor. Ancak bugün kaşmir olarak pazarlanan genellikle gerçek kaşmir değil ve Çinli çiftçilerin de daha fazla yün elde etmek amacıyla kaşmir keçilerini türünün daha büyük cinsleriyle çiftleştirmesi, yaygın sayılabilecek bir uygulama. Bunun sonucunda, tabii ki tahmin edilebileceği gibi daha az ince bir yün elde ediliyor.

Lüks giyim şirketleri de doğal olarak kaşmiri Çin'den değil, daha çok kuzey komşusu Moğolistan'dan alıyorlar. Sonuç olarak da, bölgesel bir yatırım bankası olan Mongolia International Capital Corp'un (MICC) verilerine göre, ülkenin kaşmir giyim ihracatı 2009 ila 2016 yılları arasında neredeyse üçe katlandı.

Bu artış, nüfusun yaklaşık yüzde 50'sini oluşturan göçebe hayvan yetiştiricileri için hem bir nimet hem de lanet aynı zamanda. Kaşmir keçiler açık ara en bereketli sürü hayvanları ama adeta patlayan taleple baş edebilmek de sürdürülebilir bir durum değil. MICC raporunu kaleme alan William Danforth, hayvan yetiştiricilerinin sürü sayısını son on yılda üçe değilse bile, en azından ikiye katladıklarını belirtiyor. Bunun sonucunda aşırı otlama iklim değişikliğiyle birleştiğinde çölleşmeye yol açarak, kaşmir ticaretini ve dolayısıyla, göçebe yaşam biçimini ciddi biçimde tehdit etmeye başladı.

Moğol hükümeti halkın bu tür trajedilerini ele alıp çözebilecek yeterliliğe sahip olmadığından,





özel uluslararası aktörler duruma müdahil oluyorlar. Gucci, Yves Saint Laurent ve Balenciaga gibi markaları bünyesinde barındıran Paris merkezli Kering Group kaşmir üretiminde daha sürdürülebilir modeller geliştirilmesi için sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapıyor. Grup, otlatma yönetimine ve hayvanların sağlığına odaklanmış bulunuyor ancak tedarik zincirinde daha yapılması gereken çok şey var.

Kaşmir üretimi, aracıların işlenmiş yünü kilosunu 150 dolardan sattıkları, çiftçilerin ise yalnızca 20 dolar kazanabildikleri karmaşık bir ekosistem. Kaşmir startup'ı Naadam'ın ortak kurucuları Matthew Scanlan ve Diederik Rijsemus bu soruna el atmış bulunuyorlar. Aslında her ikisinin de moda ya da tekstilde geçmişte bir deneyimi yok; Scanlan finans, Rijsemus ise ekonomi alanında çalıştı ancak şirkete





Moğol göçebeler kaşmir keçileri yetiştiriyorlar. Bir Naadam kazağını (üstte, solda) üretmek için dört kadar keçinin yününü kullanmak gerekiyor.





FOTOĞRAFLAR: (SAAT YÖNÜNDE, ÜSTTE SOLDAN): NAADAM'A TEŞEKKÜRLER; MICHEL SET BOUN-CORBIS/GETTY IMAGES

danışmanlık hizmeti sunan Lamb, bin yıllık endüstride Naadam'ın rüştünü ispat ettiğini söylüyor. "Naadam gerçekten bu alanda öncü kuvvet konumunda".

Şirket 2014 yılında, Amerikalı Scanlan Moğolistan'ın başkenti Ulan Batur'da staj yapan Hollandalı arkadaşı Rijsemus'u ziyarete gittiğinde kuruldu. Scanlan bir gün ikisinin iki Moğolla beraber bir arabaya atlayıp, bir hafta sonu Moğolistan'ın kırsal kesimine gitmeyi planladıklarını anlatıyor; sonunda da kendilerini Gobi çölünde keçi besleyen bir aileyle bir ay boyunca yaşarken buldular. Batı'ya geri döndüklerinde ise, onları ağırlayan insanlara bir şeyler yapmayı kendilerine görev edindiler.

Farklı iş modellerini deneyimledikten sonra her ikisi de, tedarik zincirini yeniden düzenlemek ve komisyoncuları aradan çıkarmanın çiftçiler açısından en uygun formül olduğunda karar kıldı. Böylece, 2015 yılında, şirketin CEO'su Scanlan bir SUV'un arkasına 2,5 milyon dolar krediyle alınmış nakit yükleyip, çöle gitti. Bu parayla olabildiğince çok miktarda kaşmir satın alıp -60 ton- ve en iyi malzemeyi satın almak için de kilo başına 35 dolar (yüzde 75 prim) ödedi; Naadam'ın düşük fiyattan doğrudan tüketicilere satması halinde Loro Piana gibi endüstrinin ağır toplarıyla rekabet edebileceğine inanıyordu.

Bu bahsin geri dönüşü olacak gibi gözüküyor: Zaten kâr eden şirketin satış gelirinin 2017 yılında 2016 yılına göre yüzde 400'lük artışla 20 milyon dolara ulaşması bekleniyor. Scanlan ayrıca, şirketin 2018 yılı başında 5 milyon dolar ila 10 milyon dolar arası girişim sermayesi alarak, ölçek büyütmeye hazır olduğunu söylüyor. Bir başka başarı hikâyesi ise, bahar aylarında lanse edilen Leimere'in tedarik zinciri ve düşük fiyatlarla ilgili benzer bir vaatte bulunması. Ancak rekabet Scanlan'ın moralini bozmuyor; hatta tersine, bu rekabete dört elle sarılıyor. "Bizler ne kadar başarılı olursak, rakiplerimiz ne kadar başarılı olursa, endüstriyi o kadar çabuk tersine döndürebiliriz" diyor. F

ÇİFTLİKTEN, MODA ENDÜSTRİSİNE

Dünyadaki yün ihtiyacının yüzde 90'ını karşılayan Avustralyalı The Woolmark Company, Türkiye'de Merino yününü tekstil sektörü ve potansiyel alıcılara tanıtıyor. Hedefi, "Naturally Inspiring" seminerleriyle daha fazla kitleye ulaşmak.

Begüm Nur Alkış



The Woolmark Company'nin Birleşik Krallık ve Türkiye Ülke Müdürü Nigel Gosse

YÜN YÜKSEK PERFORMANSLI ÖZELLİKLERİNDEN DOLAYI moda endüstrisi tarafından her geçen gün daha fazla talep görüyor. Mevcut pek çok yün türü içerisinde Avustralya Merinos yünü en incesi olarak kabul ediliyor. Merinos yününün yenilenebilir ve biyoçözünür özellikleri de dikkat çekiyor. İstanbul'da gerçekleştirilen moda haftası konferansında konuşma yapan The Woolmark Company'nin Birleşik Krallık ve Türkiye Ülke Müdürü Nigel Gosse, Avustralya Merinos yününün neden moda endüstrisi tarafından kıyafetlerde sıkça kullanıldığına dikkat çekerek, yünün "çiftliklerden moda endüstrisine" olan yolculuğu üzerinde durdu. The Woolmark Company'nin yün konusunda global bir otorite olduğunu belirten Gosse, şirketin uluslararası düzeyde tekstil ve moda sektöründe bir iletişim ağına sahip olduğunu belirtiyor. Gosse ile The Woolmark Company'nin Türkiye pazarına girişini, şirketin büyüme planlarını ve hedeflerini konuştuk.

Woolmark ile olan maceranız nasıl başladı?
Ailem de beş jenerasyondur Avustralya'da yün üreticiliği yapıyor. Şu anda ise Londra'da yaşıyorum. Her zaman Merino yününün içinde, çiftliklerden son tüketiciye kadar olan yolculuğunda The Woolmark Company ile çalıştım ve bunu severek yapıyorum.

Woolmark'ın kuruluş hikayesini ve amacını paylaşabilir misiniz?
The Woolmark Company'nin temel amacı Avustralya yününün en doğal elyaf olduğunun altını çizmek ve lüks giyim sektöründe en kullanışlı bileşen olduğunu göstermek. The Woolmark logosu ise dünyanın en çok saygı gören ve tanınan logolarından biri. Yüksek kaliteyi, güveni ve yenilikçiliği temsil eden logomuz çiftliklerden son ürüne kadar



kusursuz bir zinciri temsil ediyor. The Woolmark Company AWI (Australian Wool Innovation)'nın bir alt kuruluşudur. Kâr amacı gütmeyen bu kurum 24 bin yün üreticisine ait ve Avustralya yünü üzerine araştırma, geliştirme gibi alanlarda çalışıp, dünya çapında pazarlamak için yatırım yapıyor.

Markanın Türkiye piyasasına girişine ne zaman ve nasıl karar verdiniz? Türkiye, Woolmark için nasıl bir pazar?
Türkiye giyim sanayicileri derneğinin konferansının teması "Neden Türkiye?" idi. Biz "Neden Türkiye olmasın?" demeyi tercih ediyoruz. Türkiye ile çok uzun yıllardır bir işbirliğimiz var. Türkiye'nin çok güçlü bir tekstil endüstrisi ve tekstil altyapısı var. 1970 yıllarından beri Türkiye'de varlığımızı sürdürüyoruz. Türkiye'nin dünyadaki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında çok genç bir topluma sahip olması bizi daha da çok cesaretlendiriyor ve pazarlama ve üretim şirketleriyle birlikte çalışmak bize Merino yününü genç bir nesle ve potansiyel alıcılara tanıtma fırsatı veriyor.

Önümüzdeki dönem için markanın büyüme planları hakkında bilgi verebilir misiniz?
Avustralya Merino yününün doğal özelliklerini ön plana çıkarabilmek için farklı ülkelerde birçok şirket ile birlikte çalışıyoruz. Spor ve performansı yükseltme isteği birçok araştırma geliştirme çalışmalarına yol açıyor ve heyecan verici gelişmeler ortaya çıkıyor.

Woolmark'ı diğer markalardan farklılaştıran unsurlar sizce neler? Woolmark'ın hangi ülkelerde toplam kaç ofisi bulunuyor? Türkiye ofisinizde ne gibi eğitimler veriyorsunuz?
Biz öncelikle kâr amacı gütmeyen, dünyadaki yün ihtiyacının yüzde 90'ınını karşılayan Avustralyalı 60 bin yün üreticisi için çalışan bir kurumuz. 19 mikrondan daha ince, kaliteli ve yumuşak bir yün üretilmekte. Doğanın mucizevi bu elyafını dünyadaki farklı şirketlere sunuyoruz; yünümüz çiftliklerden son tüketiciye kadar ulaşıyor. Shanghai, New York, Milano, Berlin, Londra, Mumbai, Tokyo ve Sidney gibi dünyanın stratejik lokasyonlarında varlığımızı sürdürüyoruz. Yün elyafını tanıtmak için birçok eğitim programları sunuyoruz ve tüketiciye yünün sahip olduğu sonsuz özellikleri göstermek için çalışıyoruz. Ayrıca "Naturally Inspiring" seminerlerimiz ile öğrencilere daha fazla bilgi vermeyi amaçlıyoruz. İstanbul'da ilk defa olarak 2017 yılında yapıldı ve 2018 yılında tekrar düzenlenecek.

Woolmark'ın önümüzdeki dönem için Türkiye'deki hedefleri neler?
Perakende sektörünü ve son tüketiciyi hedefleyen birçok proje üzerinde çalışıyoruz. "Naturally Inspiring" seminerinin devamını yapmak ve Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği'nin konferanslarına katkılarımızı sürdürmek istiyoruz. F

MERİNO YÜNÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Doğal: Yün protein bazlı bir elyaftır. Koyunun üst derisinde oluşur ve dolayısıyla tamamen doğaldır. Taş devrinden beri her hava koşuluna karşı koruması için insan tarafından kullanılmıştır. Bilim henüz bu elyafın benzerini üretilmesine izin vermemektedir.

Yenilenebilir: Koyunların otlanabileceği bitkiler olduğu sürece her yıl koyunlar sayesinde yün elde ediliyor. Bu da yünü yenilenebilir bir kaynak yapıyor. Yün üreticileri sürekli olarak çevreyi korumak, verimliliği arttırmak ve bir sonraki nesillere yün endüstrisini bırakabilmek için çabalıyorlar.

Biyoçözünür: Faydalı hayatının sonunda yün yok olması için faydalı besin maddeleri yayacağı toprağa geri döndürülebilir. Doğal yün toprakta hızlıca çözünecektir ancak sentetik bir materyalin çözünmesi çok daha fazla zaman alacaktır.

NİŞANTAŞI'NDAKİ ASIRLIK MARKA

Temelleri 1895 yılının Paris'ine uzanan erkek giyim markası Berluti, Nişantaşı'ndaki ilk butiğini açtı. Dünyanın dört bir yanında 45 mağazası bulunan Berluti, kişiye özel dikim ve ayakkabı tasarımları yapıyor.

Begüm Nur Alkış



Berluti'de ayakkabılar tek parça olarak özel deriden üretiliyor.

MÜDAVİMLERİ ARASINDA Andy Warhol, Frank Sinatra, Dean Martin ve aşkı uğruna İngiltere tahtından vazgeçen Windsor Dükü Edward gibi isimlerin bulunduğu Berluti, 2006 yılından beri Türkiye pazarında bulunuyor. Marka, Türkiye'deki ilk kendisine ait butiğini ise 2017 yılı aralık ayında açtı. Nişantaşı'nda Abdi İpekci Caddesi'nde yer alan yeni butikte Berluti markasının tüm yaşam tarzı sergileniyor. Butikte, markanın sembolü haline gelen Alessandro ayakkabılar ve Un Jour&DeuxJour evrak çantalarının yanı sıra Berluti'nin tüm hazır giyim tasarımları, ayakkabıları ve deri ürünleri yer alıyor. Butiğin Türkiye'de ki yeni yerinin mimari dekorasyonu aynı zamanda Berluti'nin ürünlerini de tanımlayan geleneksellik ile modernliğin dengesini oluşturmayı hedefliyor.

Yeni butiği Berluti'nin Türkiye'deki elçiliği olarak tanımlayan Berluti'nin ve LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy)'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Antoine Pin, bir asırı aşkındır piyasada olan markanın kuruluş hikayesini paylaşıyor: "1993'ten bu yana LVMH bünyesinde yer alan Berluti, lüks ayakkabı ve deri ürünleri konusunda uzman, kaliteli işçiliğiyle farkını ortaya koyan, trendleri takip

eden ama klasik kalmayı başarabilen bir erkek markası. Başlangıçta ince iş marangozu olarak eğitilen Alessandro Berluti, ayakkabı yapma sanatına aşık olmuştu. Tutkulu bir şekilde hırslı olan Alessandro Berluti, o dönemde lüks ürünlerin Eldorado'su olarak anılan Paris'e gitmek için İtalya'nın güneyini - doğduğu yeri - en zorlu müşteriyle yüzleştiği ve yeteneklerini ortaya koyabileceği sahneye gitmek için bırakmaya karar verdi. Zarafet ve kaliteli ayakkabı konusundaki bu seçkin tutku, olağanüstü bir ustalık bilgisine ve deri tutkusuna sahip dört kuşak tarafından inşa edildi ve geliştirildi. Uluslararası müşterisinden gelen talebi karşılamak amacıyla Berluti, becerisini genişletti ve bugün bir botçudan daha fazlası haline geldi."





Berluti'nin ve LVMH'nin Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Antoine Pin

Berluti ayakkabıların da üç özelliğe dikkat çekiyor. Ayakkabılar, tek parça olarak özel deriden üretiliyor ve çoğu bağıcıklı olarak tasarlanıyor. Japon verniğine benzeyen özel bir yağ karışımı ayakkabıya yedirilerek son dokunuşları yapılıyor. Bir pantolonun 10 saat, bir ceketin ise 70 saatte tamamlandığı Berluti markasında ısmarlama bir ayakkabının kalıbının çıkarılması minimum dört saat sürüyor. Kişiye özel ayakkabıların teslimi ise yaklaşık altı ayı buluyor. Berluti'nin yeni koleksiyonu hakkında bilgi veren Pin, "Öncelikle, koleksiyonları oluştururken onları benzersiz nesneler haline dönüştürmek için yüksek kalitede malzemeler kullanırız. Ürünlerimiz, nesilden nesle aktarılan mükemmellik anlayışına ve geleneğe saygı duyuyor. Berluti, ustalık gerektiren işçiliği ile müşterilerine kreasyonlar sunarak devam ediyor. 2017 sonbahar-kış koleksiyonumuzda sanatsal direktörümüz Haider Ackermann, çok iyi dikilmiş bir pantalonun veya bir çift ayakkabının zaman içinde patinelendikçe güzelleştiğinin farkında olarak ilerledi. Haider, Berluti'nin tarihteki patine kullanımını baz alarak ve ana malzemelerin muhteşem renk çeşitlerini kullanarak bir koleksiyon hazırladı" diyor.

KİŞİYE ÖZEL AYAKKABILARIN TESLİMİ YAKLAŞIK ALTI AY SÜRÜYOR.



Patina tekniği, 1980'li yıllarda Olga Berluti tarafından bulunan çözücü, uçucu yağları birçok teknikle birleştirerek derilerin rengini boyama ve değiştirmeyi sağlıyor. Pin, "Berluti, patina tekniği ile tüm erkeklerin siyah ya da kahverengi ayakkabı giydiği dönemde, her erkeğin stiline renk katan tonlardaki ayakkabıları üretmeye başlayan ilk marka olma özelliğini taşır" diyor. Markanın zarifliği kadar, mekanın zarifliğine de önem verdiklerini belirten Pin, mekanın materyal seçiminde ağırlıklı siyah mermer, ahşap ve fırınlanmış paslanmaz çelik kullanıldığının bilgisini veriyor. Aynı zamanda markanın sembolü olan patinalı Venedik derisinin yenilikçi uygulamasını koltuklarda, duvarlarda ve zeminlerde bulabiliyorsunuz.

İŞ DÜNYASININ ARKA LOKALİ

Zorlu Center'da gizli bir girişten ulaşılan mekan Le Baron by Süreyya, gözden uzak oluşu ve farklı atmosferi ile iş dünyasının popüler buluşma adreslerinden biri. **Begüm Nur Alkış**



İŞ DÜNYASINDAN pek çok müdavimin bulunduğu mekan Le Baron by Süreyya Zorlu Center'ın meydan katında yer alıyor. Mekana giriş lüks bir saat markasının içerisinden geçilerek yapılıyor. Le Baron by Süreyya, gündüz tamamen iş dünyasının bir araya geldiği ve iş görüşmelerinin yapıldığı gece ise müziğin kulakların pasını sildiği renkli bir atmosfere sahip. Mekanda, İngiltere'de ve Amerika'da birçok örneğine rastlanan "gentleman's club (centilmenlerin klubü)" konsepti hakim. Le Baron by Süreyya'nın işletmeciliğini sektörle ilgili bitmek bilmeyen bir merakı olan Süreyya Şenlik yapıyor. Şenlik mekanın iş dünyasından pek çok ziyaretçisinin olduğuna dikkat çekerek, misafirlerin kendileri için "iş dünyasının arka lokali" tabirini sıkça kullandıklarını söylüyor.

Le Baron by Süreyya'da viski ve puroların saklanabildiği özel kilitli dolaplar bulunuyor.

Öğrenmenin anası merak, babası ise tekrardır diyen Şenlik, gençlik dönemlerinden beri yakın çevresinin bir mekan açmalısın tavsiyelerinden bahsediyor. Şenlik, "Daha çocukken eski Ankara Oteli'nin mutfağına bir yolunu bulup her girişimde şef aşçı beni kovardı mutfaktan. Gittiğim her yerde bölgenin en iyi mutfaklarını, lezzetlerini keşfederim. Son 15 yıldır, dünyada gitmediğim yemek kursu sanırım kalmamıştır" diyor.

▲ FOTOĞRAF **ERHAN TARLIĞ**



Gittiği kurslardan birinde işletmeciliğin ne kadar zor olduğunu gören ve bir ara vazgeçmeyi düşünen Şenlik, yine de sektörden kopamadığına değiniyor.

Yüksek tavanlı mekan, Le Baron by Süreyya'ya girdiğiniz anda ev atmosferi sıcaklığıyla misafirlerini kucaklayan şömine ile chester ve tay tüyü koltuklar dikkat çekiyor. Restoran bu özelliği ile "fine dining" konseptli mekanlardan ayrılıyor. Kahve ve bej tonlarının ağırlıklı olduğu Le Baron by Süreyya'nın sade ve şık bir dekorasyonu bulunuyor. 60 kişilik bir kapasitesi olan mekanda gün içerisinde Aziz Yıldırım, Fatih Altaylı, Ali Koç, Siren Ertan, Güler Sabancı gibi isimlerle karşılaşabilirsiniz.

Mekanda misafirler tarafından beğenilen özelliklerin başında viski ve puroların saklanabileceği özel kilitli dolaplar geliyor. Purolar Küba'dan özel olarak getiriliyor. Özellikle viski konusunda iddialı olduklarının altını çizen Şenlik, "İstanbul'daki tüm Japon viskilerinin bulunduğu tek mekanız" diyor. Misafirlerin yarım kalan içkileri kendi dolaplarında kilitlenip anahtarlar yine kendilerine veriliyor. Gündüz iş görüşmelerinin, toplantıların yapıldığı mekan akşamları ise müzik eksik olmuyor. Şenlik, "Le Baron by Süreyya, akşamları perdeleri çektiğimiz anda İstanbul'dan bağımsız, özel bir eğlence mekanına dönüşüyor" diyor.

Le Baron by Süreyya'da her çarşamba akşamı müzisyen kimliği ile de kendinden söz ettiren gazeteci, yazar Kürşat Başar ve 90'lı yılların önemli seslerinden Jale, perşembe akşamı kontrtenordan baritona uzanan ses aralığıyla operadan caza, birçok eseri seslendiren sanatçı Güvenç Dağüstün ve cuma akşamı ise Yeşim Salkım canlı müzik performansları sergiliyor.

Le Baron by Süreyya'nın menüsünde mevsimsel ürünlerin kullanılmasına özellikle dikkat ediliyor. Mekanda ağırlıklı olarak dünya mutfağından lezzetlere yer veriliyor. Şenlik'in en çok üzerinde durduğu konulardan biri ise yerel üreticiler. Özellikle kadın yerel üreticileri desteklediklerini belirten Şenlik, "Menümüze makarnalar ilave ettik. Onları bir kadın üreticiden temin ediyoruz" diyor.



Üstte: Suşi menüsünden bir lezzet: Crispy prawn roll (39 TL). Altta: Mekanın işletmecisi Süreyya Şenlik

Mekanda kendisinin de hem servise hem de mutfağa girdiğinden bahseden Şenlik menü ile ilgili, "Le Baron by Süreyya'da suşimiz çok beğeniliyor. Üç ay kadar önce menüye aldığımız bir hamburgerimiz var. Eskiden herkes suşi için gelirdi, şimdi sadece hamburgerimizi yemek için gelen ciddi bir müşteri kitlemiz oluştu" diyor. Mekanın diğer favori lezzetleri ise şöyle: Taze maskolin salatası eşliğinde ponzu kaplan karidesleri (139 TL), thai soslu tavuk lolipop (47 TL), hoisin sos eşliğinde Pekin ördeği dürüm (44 TL), dry age dana pirzola (145 TL), Le Baron Daikoku iki kişilik suşi tadım menüsü (180 TL), sriracha soslu edamame (25 TL) ve Le Baron dana burger (49 TL). F

TÜRKİYE'DEKİ KAYAK OTELLERİ YENİ YILA HAZIR!

Deniz, kum, güneş sezonunun kapanması bir seyahat tutkununu ne kadar etkileyebilir? Tabii ki aylarca beklemeden, kışın güzelliklerini de doya doya yaşamak isteyenleri kimse durduramaz. Üstelik Türkiye'de kış tatili yapılacak yerler bu kadar fazlayken! Yazı beklemeden arabaya atlayıp, bulunduğunuz mevsimin tadını çıkaracağınız yerler arıyorsanız sizi bekleyen muhteşem rotalara davetlisiniz. Şule Laleli

TÜRKİYE, mevsim çeşitliliği ile yaz turizmi kadar kış turizmine de uygun bir coğrafi bölgede. Özellikle kış tatili ve kış sporları seven yerli ve yabancı turistler için oldukça nitelikli tesislere sahip. Palandöken'de kayak sezonu açıldı, Erciyes'te Ocak'ta açılacak, diğer önemli merkezlerde ise eli kulağında. Ama siz programınızı şimdiden yapın. Türkiye'deki kayak otellerinin yılbaşı programları oldukça zengin ve eğlenceli... Yeni yıla kayak merkezlerinde hem kayak yapmanın keyfine varmak hem de eğlenerek girmek istiyorsanız rezervasyonunuzu şimdiden yaptırın. İster kayak yapın isterseniz karlar altında tarihi kalıntıları gezin veya sadece sessiz ve sakin bir köşede manzaranın keyfini çıkarın.



ILGAZ DAĞLARI'NIN BÜYÜLÜ ROTASI

Kış turizmini muhteşem şekilde yaşamak ve doğa ile baş başa huzurlu bir tatil geçirmek için doğru adres milli park içerisinde yer alan Ferko Ilgaz Mountain Hotel & Resort …

Koruma altındaki milli park bölgesindeki 60 bin metrekare arazi içinde, 1750 metre yükseklikte ve 12 bin 700 metrekare alana kurulu Ferko Ilgaz Mountain, doğal yaşamın ve dört mevsimin muhteşem şekilde yaşandığı önemli turizm tesislerinden biri. Ilgaz Dağı Milli Parkı'nda ki bu tesiste huzur, sağlık, spor, eğlence, spa merkezlerinin yanı sıra balo ve konferans salonlarıyla hizmet sunuluyor. İşletmede 122 standart oda, 12 junior süite, 8 family süite ve bir presidentail süite ile toplamda 143 oda ile misafirlerine huzurlu bir tatil imkanı sunuluyor. Ayrıca misafirlerine spa hizmeti sunan bu tesis oryantal buhar banyosu, güzellik bakım seçenekleri, sıcak taş, Tyaland-Bali- Shiatsu dahil kapsamlı masaj olanakları, sauna ve hamam alternatifleri ile misafirlerine hizmet veriyor. Son zamanlarda toplantıların uğrak noktası haline gelen tesiste; 10 kişiden 800 kişiye kadar olan toplantı, kongre, bayi satış toplantısı ve kutlama gibi pek çok etkinlik ve amaca hizmet eden üç adet ayrılabilir kolonsuz balo salonu, dört adet 25-50 kişi kapasiteli ileri teknolojili toplantı salonu, bir adet 20 koltuk kapasiteli iş merkezi ve özel toplantılarınız için bir adet 130 metrekare dağ manzaralı VIP lounge bulunuyor.







ATATÜRK VE İSTİKLAL YOLU YÜRÜYÜŞÜ

Kastamonu'nun en önemli yönlerinden biri de tarihi. Özellikle Valiliğin, 2008 yılında başlattığı İstiklal Yolu Projesi Kastamonu'yu çok özel bir konuma odaklıyor. Milli mücadele yıllarında Anadolu›nun dış dünyaya açılan tek penceresi İnebolu oldu. Birçok yerin işgal edilmesi dışarıdan gelecek destek ve yardımlar açısından İnebolu-Ankara hattını çok önemli kıldı. Bu noktada İnebolu'dan Ankara'ya oluşturulan lojistik hattında İstanbul'dan kaçırılan, Rusya'dan satın alınan cephane, lojistik malzeme ve Milli Mücadele'ye katılacak birçok insan, düşünce adamı Ankara'ya ve Anadolu'ya bu yolla sevk edildi. Savaşın kazanılmasında çok etkili olan bu hattın önemini Mustafa Kemal Atatürk'ün "Gözüm cephede, kulağım İnebolu'da" sözü de öne çıkarıyor.

Kastamonu Valiliği yaptığı çalışmalar ile istiklalin ruhunu taşıyan bu yol üzerindeki birçok tarihsel yapıyı restore etmiş, yeni işlevler vermiş, yolu heykeller ve anıtlarla süslemiş, rekonstrüksiyonla yapmıştır. Bunun dışında yol uluslararası işaretleme sistemi ile işaretlenmiş ve sahip olduğu muhteşem doğa içerisinde 95 kilometrelik trekking parkuru oluşturulmuştur. Parkurda bağımsız trekking toplulukları yürüyüş ve kamplar yapabildiği gibi her yıl Kastamonu Valiliğince İstiklal Yolu yürüyüşleri de düzenleniyor. Ankara Kültür Varlıkları Koruma Bölge Kurulu tarafından tescil edilerek koruma altına alınan İstiklal Yolu Tarihi yol olarak tescil edilen ilk parkur olma özelliğine sahip. Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığınca ilan edilen 12 kültür rotasından biri.

TARİHİ KOKAN BELDE

Kastamonu doğal, tarihi ve kültürel zenginlikleriyle değerli illerimizden biri. Kente gelen misafirlerine tarihin derinliklerine doğru bir gezintiye çıkarmaktadır. Kendine özgü atmosferi ile misafirlerine zihnen ve bedenen bir zindelik sağlamaktadır. Kastamonu şehrinin 19 ilçesi bulunmaktadır ve bu ilçelerin her birinin birbirinden harika doğal güzelliklere sahiptir. Bu doğal güzellikler; Valla Kanyonu, Çatak Kanyonu, Ilıca Şelalesi, Ilgarini Mağarası, Gideros Koyu, Pompeipolis Antik Kenti, Tosya Dipsiz Göl, Suğla Yaylası ve her ilçede yer alan harika yaylaları saymak mümkündür. Şehrin kültürel ve tarihi yapılarına bakıldığında; tarihi ile bilinen Kastamonu Kalesi başta olmak üzere Saat Kulesi, Hükümet Konağı, Nasrullah-İsmailbey-Yakupağa Şeyh Şabanı Veli Külliyesi, Mahmutbey-Atabeygazi- Yılanlı Cami, Deve Hanı, Pembe Han, Cem Sultan Bedesteni, Arkeoloji ve Etnoğrafya Müzesi, Mimar Vedet Tek Kültür ve Sanat Merkezi, Şeyh Şabanı Veli Vakıf Müzesi ve Tarihi Konakları dikkat çekiyor.



POLAT ERZURUM RESORT HOTEL

Kristalize kar dokusuna sahip Palandöken'in en güzel konumunda ve İstanbul'dan sadece iki saat uzaklıktaki Polat Erzurum Resort Hotel, yeni sezon için hazır. Dört kişilik liftleri, otelin hemen önünde yer alan telesiyej sistemi, ısıtmalı özel dolaplı 500 metrekarelik modern kayak odası, dağ manzaralı yeni kafesi ve karda çocuk oyun alanı ile kayak tutkunlarını cezbediyor. Suni karlama sistemi sayesinde kış sezonu boyunca kesintisiz kayak keyfi sunan Polat Erzurum Resort Hotel'de pistlerin ışıklandırılmış olması sebebi ile gece kayağı yapılabiliyor. Kolay, orta, zor kategorilerinde toplam 23 adet pist olan Palandöken'de dört adette doğal pist bulunuyor. Otele ait olan telesiyej sistemi ile dağ üzerinde bulunan kayak noktalarına kolay ve hızlı ulaşım sağlanıyor. Ayrıca Özelleştirme Daire Başkanlığı'na ait olan pistlerde ücretli olarak kayılabiliyor. Kristalize kar dokusunda kesintisiz kayabileceğiniz 50 kilometrelik kayak pisti ile kayak severlerin buluşma noktası olan Palandöken'de; Polat 1,2,3 lift çıkışlarından, gondoldan, Erzurum Havaalanı, otel havaalanı transferleri de bir diğer imkan olarak öne çıkıyor.

ACCOR NOVOTEL KAYSERİ

Aralık gelince gözlerin kar kalınlığına ve pistlerdeki kar yoğunluğuna çevrildiği kış döneminde Kayseri İbis de kayak severlere hazırlanmış sürprizler var. Bu yıl kayak tatili yapanlar AccorHotels'in dünyaca bilinen ve kalitesi pek çok farklı kurum ve kuruluşları tarafından ödüllendirilmiş misafir odaklı hizmeti bu sezon 150 TL ücret karşılığında alabilirsin. Modern ve ferah odalarda keyifli konaklamadan, Kayseri'nin yöresel lezzetlerinin sunulduğu bin bir çeşit açık büfe kahvaltıya, lokal tatların yanı sıra, uluslararası lezzetlerin sunulduğu Nov'ist Restaurant'ta akşam yemeğinden, canlı müzik eşliğinde keyifli bir atmosfere kadar tüm detayları bulabilirsiniz. Kayak merkezlerine ücretsiz transfer, ekipman kiralamalarda, anlaşmalı işletmelerde, Kapadokya balon turlarında ve Kayseri şehir turlarında yüzde 10 indirim, minimum beş gece konaklama da hediye şehir turu ve 7 gece konaklamalarda bir gece ücretsiz konaklama kayak paketi içinde. Erciyes'te kayak keyfini yaşarken, Kayseri ve Kapadokya'nın kültürel güzelliklerini keşfetmek için promosyonlu kış paketlerini kaçırmayın.





ULUDAĞ BURSA

Türkiye'nin en popüler kayak merkezi Uludağ, 11 pist, 7 telesiyej ve 6 teleski tesisi ile kayak, snowboard ve diğer kış sporlarına ev sahipliği yapıyor. Burada buz pateni kiralayabilir, kar motosikletiyle safariye çıkabilir veya bigfoot deneyimleyebilirsiniz. Bursa'ya geldikten sonra Uludağ'a gitmeniz çok kolay. Teleferik hattı ile merkez istasyondan (Teferrüç) kayak merkezlerinin bulunduğu oteller bölgesine ulaşmak yalnızca 22 dakika. Uludağ'ın bir başka güzel yanı da, sporun yanı sıra eğlence, konaklama ve gece hayatı açısından da beklentileri karşılaması. Kış aylarında birbirinden keyifli konser ve festivaller ile karşılaşma olasılığınız oldukça yüksek.

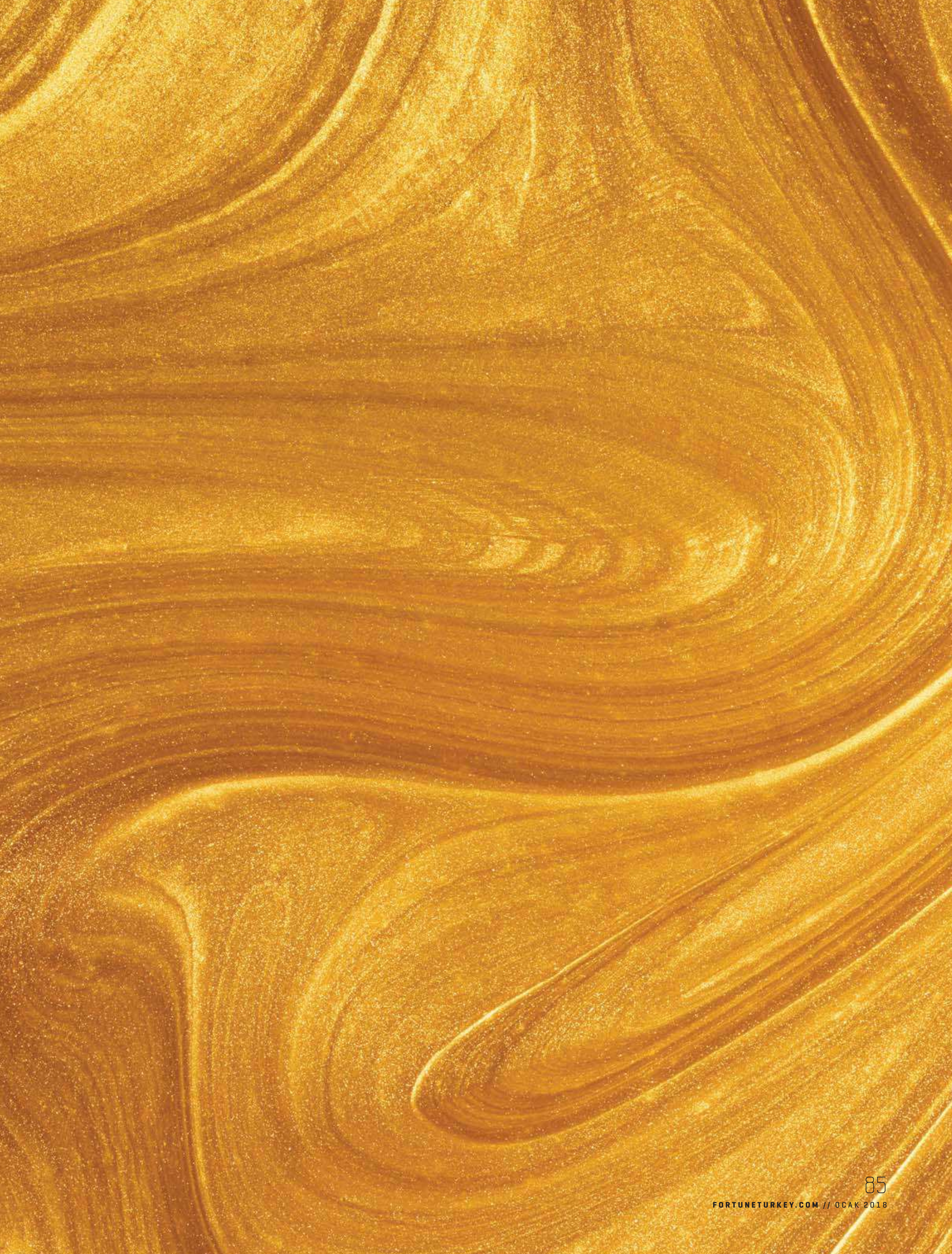
2018'de parayı nerede değerlendirmeli?

Bu yıl yatırımda riskli varlıklara ilgi devam edecek. Dolar kurunda geri çekilmeler alım fırsatı olarak değerlendirilirken borsada yeni rekorlar kırılabilecek. Gram altında yükseliş sürerken sabit getirili enstrümanlar içerisinde özel sektör tahvilleri öne çıkmaya devam edecek.

ZEYNEP AKTAŞ

▲ FOTOĞRAF **STEPHEN LEWIS**

2018 YATIRIMCI REHBERİ





PİYASALARDA riskli varlıklara yönelim artıyor. Gelişmekte olan ülkelere para girişinin sürmesiyle geçen yıl kazandıran hisse senetleri, 2018 yılında da yatırımcılara kazandırmaya devam edecek. Dolar kurunda geri çekilmeler yaşansa bile bu kalıcı olmayacak. FED'in, 2018'de üç faiz artırımı öngörmesi dolar kurunda güçlü seyrin sürmesine neden olacak. 2018 yılının riskleri arasında olası bir erken seçim ihtimali ve siyasi gerilimler yer alırken, Türkiye'nin Batı ile ilişkilerinde yaşanabilecek soğuk gelişmeler tansiyonu yüksek tutacak. Makro veriler yılın ilk yarısında olumlu seyre işaret ederken yılın ikinci yarısında daha dalgalı bir sürecin yaşanacağını gösteriyor. Borsada geri çekilmelerde 90.000 seviyesi dip oluştururken endekste güçlü çıkış 140 binlere kadar yükselişin gerçekleşme ihtimaline işaret ediyor. Dolar/TL kurunda 3,70'li seviyeler dip olarak görülürken 4,20'lere kadar yükseliş yaşanabilir. Altının gramında dolar kurundaki harekete bağlı olarak yükseliş eğiliminin devam ettiğini görebiliriz. Petroldeki yükseliş seyri devam edebilir. Brent petrolün varil fiyatı 75 dolara kadar çıkabilir.

PARA GİRİŞİ SÜRECEK

Ömer Eryılmaz
Yatırım Finansman Genel Müdürü

2018'de dünya ekonomisinde güçlü büyüme ve şirket kârlılıklarındaki olumlu seyir muhtemelen devam edecek. Bu da hem Türkiye ekonomisini hem de piyasalarını olumlu yönde etkileyebilecektir. 2018'i faizlerin yüksek seyrettiği, ekonomik büyümenin yüksek kaldığı, TL üzerine baskının ortadan kalkmadığı ve gelişmekte olan ülkelere sermaye girişinin devam etmesi nedeniyle hisse senedi piyasasının çıkışına devam ettiği bir yıl olarak öngörüyoruz. Jeopolitik risklerin, özellikle komşu ülkelerden kaynaklı risklerin, IŞİD'in büyük ölçüde bölgeden temizlenmesi nedeniyle, nispeten azalmasını bekliyoruz. Borsa ve döviz 2017'de olduğu gibi 2018'de de yatırımcısına kazandırmaya devam edecektir. Borsa'da 125 bin seviyesine ulaşılabilir; USD/TL'de yıl sonu beklentimiz 4.05, gösterge faiz için beklentimiz ise yüzde 11 civarı. Sektörel olarak havacılık, turizm, perakende ve ihracat odaklı sektörlerde yüksek büyüme 2018'de de devam edebilecektir. Öte yandan emtialarda genel olarak yüksek bir artış beklemiyoruz.

ÖMER ERYILMAZ'IN 2018 BEKLENTİLERİ

Yatırım araçları	2018 Sonu Kapanış
Dolar/TL	4,05
Euro/TL	4,94
Euro/Dolar	1,21
BIST 100	125.000
Gösterge Faiz (%)	11
Brent Petrol (Varil/Dolar)	60

BANKALAR İÇİN TOPARLANMA YILI

Osman Göktan
Şeker Yatırım Genel Müdürü

2018'de TCMB'nin öngördüğü gibi enflasyonun da gerilemesiyle cazip seviyelerde olan tahvil faizlerinin yatırımcılara önemli bir fırsat sunması beklenmeli. Türkiye eurobondları ise yabancı yatırımcının ilgisini çekecektir. Hisse senetleri yatırımcılar için halen getiri potansiyeli sunuyor. İhracata yönelik otomotiv ve beyaz eşya gibi sektörlerin güçlü seyrini devam ettirmesi beklenmeli. Savunma ve havacılık sektörü biraz momentum kaybetse de güçlü görünümünü sürdürebilir. Bankacılık endeksi için ise 2018 bir toparlanma yılı olabilir. Ayrıca, perakende ve gıda gibi sektörlerin de öne çıkabileceğini düşünüyoruz. Petrol ve bakır fiyatlarındaki yükseliş sürerken, altın zayıf performans

gösterebilir. Yatırım fonlarında yüzde 25 hisse fon, yüzde 35 tahvil bono, yüzde 10 altın, yüzde 15 değişken fon ve yüzde 15 ÖST içeren dengeli bir portföy oluşturulabilir. BES yatırımcıları ise en azından yüzde 50 oranında uzun tahvil ve ÖST içeren fonları tercih edebilir. Piyasaları izleyemeyenler ise değişken emeklilik fonu oranını yüksek tutabilirler.

OSMAN GÖKTAN'IN 2018 BEKLENTİLERİ

Yatırım araçları	En düşük	En yüksek	Kapanış
Dolar/TL	3,73	4,15	4,05
Euro/TL	4,35	4,7	4,58
Euro/Dolar	1,13	1,19	1,13
BIST 100	98.000	132.000	122.000
Cumhuriyet Altını (TL)	960	1.150	1.090
Gösterge Faiz (%)	12,1	14,1	12,5
Brent Petrol (Varil/Dolar)	57	70	65

ENERJİ VE PERAKENDEDE ATILIM

Aktuğ Alimoğlu
Burgan Yatırım Genel Müdürü
2018 yılında faizlerin beklenen senaryolar dâhilinde artış göstermesi ve büyüme oranlarındaki artışlar, Hisse Senedi Piyasalarının önde olmaya devam etmesine neden olacaktır. Yatırımcı 2018 yılında yüzde 50 hisse senedi, yüzde 30 mevduat ve kısa vadeli borçlanma araçları ürünleri, yüzde 10 döviz, yüzde 10 emtiadan oluşan bir portföy oluşturabilir. Öne çıkabilecek sektörlere baktığımızda 2018 yılında enerji sektöründe ve perakende sektöründe atılım olabileceğini öngörüyoruz. Emtialarda ise pamuk ve buğday izlenmesi gereken enstrümanlar arasında bulunuyor. Gelişmekte olan piyasalarda ihraç edilen eurubondlarda getiri bazlı yükseliş yaşanabilir. Yatırım fonu alacak olanlar yüzde 50 hisse senedi yüzde 30 kısa vadeli borçlanma araçları, yüzde 20 değişken fondan oluşan bir portföy oluşturabilir. BES yatırımcıları ise 2018 yılında yüzde 60 hisse senedi, yüzde 20 değişken fon, yüzde 10 yabancı menkul kıymet ve yüzde 10 eurobond fonundan oluşan bir portföy oluşturabilir.

AKTUĞ ALİMOĞLU'NUN 2018 BEKLENTİLERİ

Yatırım araçları	En düşük	En yüksek	Kapanış
Dolar/TL	3,75	4,20	4,10
Euro/TL	4,35	4,91	4,72
Euro/Dolar	1,16	1,17	1,15
BIST 100	95,000	140,000	125,000
2 Yıllık Gösterge Faiz (%)	12,50	14,00	12,50
Brent Petrol (Varil/Dolar)	58	75	65

BORSADA 135.000 GÖRÜLEBİLİR

Gülsevin Çipli
Yapı Kredi Yatırım Genel Müdürü
Gelişmekte olan ülkelere olan fon akışının devam etmesi ile birlikte 2017'de oluşan negatif ayrışmanın 2018'in ilk yarısında kapanabileceğini düşünüyoruz. Ancak yılın ikinci yarısında risklerin ön plana çıkarak volatilite yaratabileceği kanısındayız. Bu doğrultuda yılın ilk yarısında BIST 100 Endeksinde 135.000 potansiyelinin oluşabileceğini, faizde ise 2017'nin son çeyreğinde yaşanan sert yükselişin 2018'in ilk ayları ile dengelenebileceğini, altında 1.350-1.400 bandının hedeflenebileceğini öngörüyoruz. Tarımsal ekipman sektörünün yıllık kâr büyümesinde öne çıkabilecek sektörler arasında olmasını bekliyoruz. Otomotivde ise büyüme göreceli olarak güçlü seyredebilir. Telekom sektörü için pozitif görüşümüzü koruyoruz. Havacılıkta güçlü seyrin, 2018'de de süreceğini tahmin ediyoruz. Bakır, nikel gibi baz metaller için de 2018 iyi bir sene olabilir. 2018'de eurobond faizlerindeki yukarı trendin sürmesini bekliyoruz. Yatırım fonu alacaklar için yüzde 40 hisse, yüzde 20 altın, yüzde 15 döviz, yüzde 10 mevduat, yüzde 10 tahvil-bono ve yüzde 5 ÖST fonu dağılımı önerebiliriz.

PORTFÖY SEPETİNİ ÇEŞİTLENDİRMELİ

Gülşeyma Doğançay
Global Menkul Değerler Genel Müdürü
2018 yılında küresel bazda büyüme oranları nispeten iyi olacaktır. Yurtdışında yaşanabilecek bir düzeltme hareketinde BIST 100 Endeksinde 90-95 bin aralığına doğru bir düzeltme gelebilir. Yurtdışında bir bozulma olmaz ve içeride de olumsuz haber akışı almazsak 120-125 bin aralığı yıl içerisinde hedeflenebilir. Hâlihazırda benzerlerine göre yüzde 30 iskontolu olan banka endeksinin de destek vermeye başlaması halinde, BİST 100'de daha yüksek seviyelerin görülmesi işten bile olmaz. Dolar kurunda 3,70-3,75 bölgesine doğru yol alınabilir. Gram altında, TL'de değer kayıpları yaşanırsa 165-170 TL hedeflenebilir. TL'de toparlanma devam ederse 148-142'ye doğru düşüş mümkün. Faiz tarafında ise bant aralığı olarak 11,80-15,00 izlenebilir. 2018'de demir-çelik, perakende ve telekom sektörlerinde güçlü performans bekliyoruz. 2018'de riskli varlıklara daha az, sabit getirili enstrümanlara ise daha yüksek pay verilebilir. Portföy dağılımı yüzde 40 hisse, yüzde 20 mevduat, yüzde 15 tahvil-bono, yüzde 10 ÖST, yüzde 10 döviz, yüzde 5 altın olarak yapılabilir.

2017 ÖNGÖRÜ VE GERÇEKLEŞMELER

- 2017'de Dolar/TL kurunun 3,00- 3,70 aralığında dalgalanmasını beklediğimizi belirtmiş ancak risklerin artması halinde kurun 4,10 seviyesinin de üzerine çıkabileceğini söylemiştik. Dolar kuru yıl içerisinde en düşük 3,38 seviyesini görürken en yüksek 3,98'i test etti.
- Doların, euroya göre güçlü seyrini sürdüreceğini paritenin 1,00 seviyelerinde dip yapacağını belirtmiştik. Euro dolara göre daha güçlü bir seyir izledi.
- 2017'de jeopolitik ve politik risklerin etkileri hissedilmeye devam edecek demiştik. Yıl boyunca jeopolitik riskler etkisini sürdürdü.
- 2017'de BİST 100 Endeksi yeni zirve denemeleri yaparken en düşük seviyenin 70.000'lerde kalacağını belirtmiştik. BIST 100 Endeksi en düşük 75 bin en yüksek 115 bini gördü.
- Altının onsunun 1000 doların üzerinde tutunmasını beklediğimizi belirtmiş, yatırımcıların ilgi odağında kalmaya devam edeceğini söylemiştik. Altının ons fiyatı en düşük 1.146 en yüksek 1.355'i gördü. Şimdilerde 1.267'li fiyatlarda.
- Piyasalardaki dalgalanmalarda "al-sat"ların öne çıkabileceğini belirtmiştik. Dalgalanmalar alım ve satım fırsatı verdi.
- FED'in faiz artışına paralel yurt içerisinde hareketli seyir gözlenecek, mevduat faizleri yatırımda öne çıkacak, gösterge faizde 10,30 dip seviyeleri oluştururken en yüksek 12'li seviyeler hedef olacak demiştik. Gösterge faiz en düşük 10.60 en yüksek 13.89 seviyesini gördü.
- FED'in faiz politikası gelişmekte olan ülkelerde satış baskısı yaratmaya devam edecek demiştik. FED'in her toplantısı gündem oluşturdu.
- ABD'nin 45. başkanı seçilen Donald Trump'ın alacağı kararların 2017'de küresel piyasaları etkileyeceğini, belirmiştik. Trump'ın kararları ABD borsalarına zirve üstüne zirve yaptırdı.
- Global ölçekte etki gücüne sahip merkez bankalarının para politikaları küresel çapta gündemi belirleyeceğini ifade etmiştik. Merkez bankalarının kararları yıl boyunca takip edildi.
- Bireysel emeklilikte yeni dönem, sistemin büyümesine imkân sağlarken tasarrufları artıracağını dile getirmiştik. Geçen süre zarfında Bireysel Emeklilik Sistemi daha da büyüdü.
- Kredi kuruluşlarından not görünümüne ilişkin olumlu gelişmeler yaşanması halinde piyasalarda coşku yaşanabileceğini söylemiştik. Kredi kuruluşlarının olumsuz değerlendirmelerine rağmen borsada zirve üstüne zirve kırıldı.
- Yatırım fonlarında; Kamu Dış Borçlanma Araçları Fonları ve Hisse Senedi Fonları ile Altın Fonları, getirileriyle öne çıkarken sabit getirili fonlara da ilgi artacak demiştik. En fazla kazandıran fonlar hisse senedi fonları oldu.

2018 YILI BEKLENTİLERİMİZ

- ABD, AB ve Almanya ile ilişkiler, gümrük birliğinin güncellenmesi gibi konular, başta Suriye olmak üzere Ortadoğu kaynaklı jeopolitik riskler, para politikasına ilişkin tartışmalar, yurtiçi siyasi gerilimler, olası bir erken seçim ihtimali risk unsurları olarak öne çıkacak.
- Dünya piyasalarında Kuzey Kore ile yaşanan gerginliğin artma ihtimali, ABD Başkanı Trump'ın ekonomi politikaları, başkanlık seçimlerine yönelik yürütülen soruşturma yurt dışında takip edilecek diğer riskler olacak.
- Gelişmekte olan ülkelere para girişinin devam etmesi hisse senetlerine ilginin yüksek kalmasını sağlayacak. Gelişmekte olan ülkelere göre iskontolu olan BIST 100 Endeksi 2018'de yeni zirve denemeleri yapabilir. Düşüşlerde 90.000'li seviyeler dip olarak kalırken çıkışlarda 120 binlerin test edildiği hatta olumlu gelişmelerin varlığı halinde 140 binlere doğru çıkışın yaşandığını görebileceğiz.
- TL üzerindeki baskı devam edecek. Dolar/TL kuru için 3,70'ler dip seviyeler olurken fiyatlar 4,2'li seviyelere çıkabilecek. Euro/TL'de hedef fiyatlar 4,7 ile 4,9'a kadar çıkabilecek.
- Gösterge faizde yükseliş eğilimi devam edecek. En düşük seviye 12.50'ler olurken çıkışlarda 15 seviyesi takip edilecek.
- Gram altın dolar kurundaki harekete bağlı olarak yükselişini sürdürecek. Altının ons fiyatında bir bant içerisindeki hareket izlenecek.
- Yılın ilk yarısında ekonomik büyüme yüksek seyrini sürdürecek. Ancak yılın üçüncü çeyreğinden itibaren baz etkisi nedeniyle ivme kaybedecek. Bu da üçüncü çeyrekten itibaren piyasalarda olumlu algının değişmesine neden olabilecek.
- Başta FED olmak üzere büyük merkez bankalarının para politikalarında daha hızlı bir sıkılaştırmaya neden olacak gelişmelerin yaşanması piyasaları olumsuz etkileyebilecek.
- 2017'nin parlayan yıldız sektörleri 2018'de de ilgiyi koruyacak. Sanayi hisseleri, endeksi taşımaya devam edecek. Metal Ana, Metal işleme, Holding sektörleri ilgi görecek. Banka sektörü hisselerinin performansı 2017'dekine benzer bir seyir izleyecek.
- Dünya ekonomisindeki güçlü görünümün 2018'de devam etmesi beklendiğinden petrol fiyatlarındaki ve bakır fiyatlarındaki yükseliş trendinin devam ettiği görülecek.
- Risk iştahı biraz daha yüksek yatırımcılar reel getirisi kısmen yüksek olan özel sektör tahvillerine yönelebilir.
- Bitcoin veya genel olarak kripto paralar daha fazla konuşulacak. Yatırımcılar Bitcoin'in yanında Ethereum, Bitcoin Cash, Ripple, Litecoin, Dash, Neo, Iota, Monero, Nem'i de izleyecek.

2018'in favori hisseleri

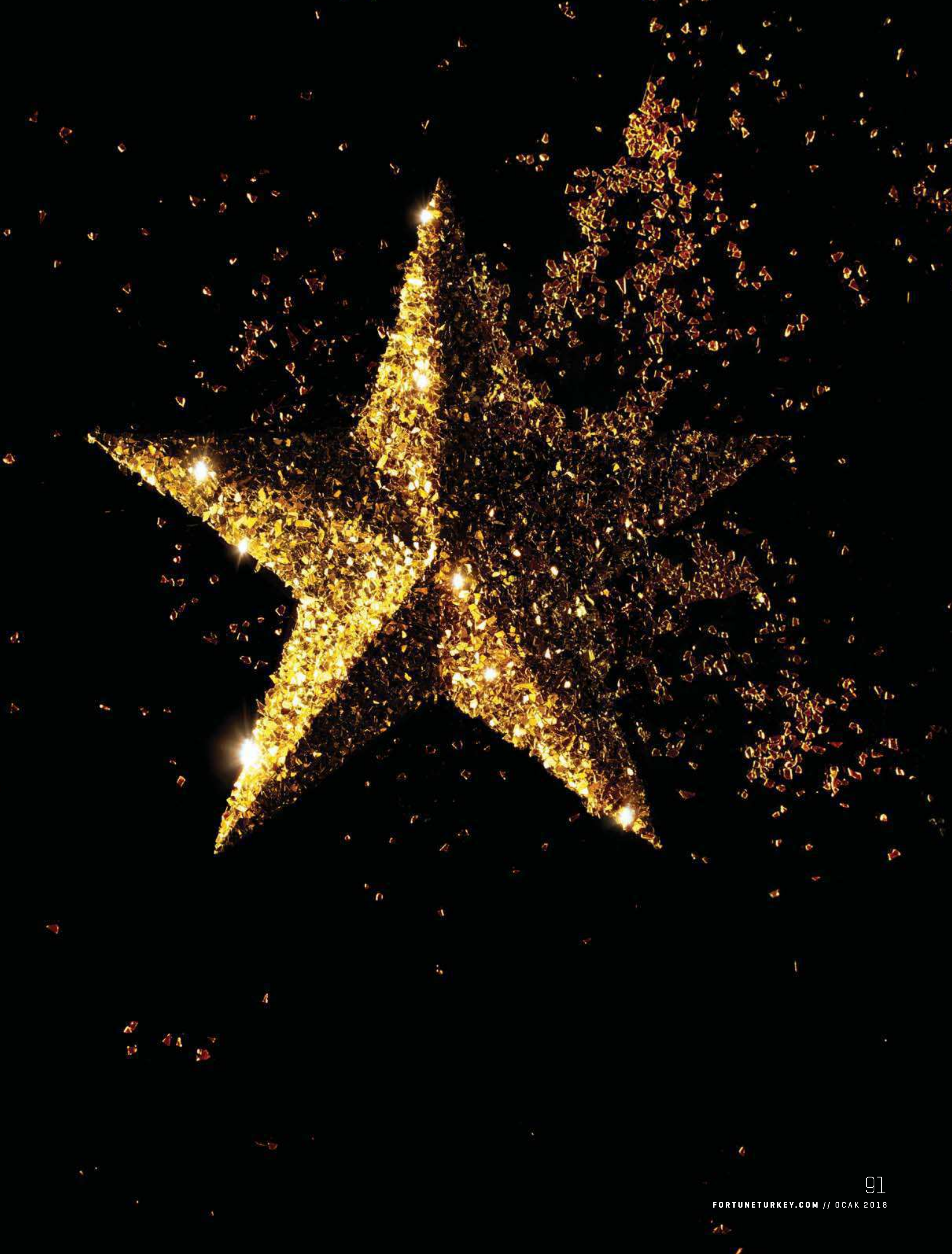
Borsa, 2017 yılını yüzde 39,9 oranında değer artışıyla tamamladı. Enflasyonun üzerinde büyüyen, kârlı ve bu kârı dağıtan, düşük riskli ve faaliyeti yüksek firmalara yatırım yapanlar ise endeksin üzerinde getiri elde etti. Biz de her yıl olduğu gibi bu yıl da söz konusu kriterleri önemseyen Joseph Piotroski'nin modelini BIST 100'e uyarlayarak yılın favori 10 hissesini belirledik.

ZEYNEP AKTAŞ

▲ FOTOĞRAFLAR **TERU ONISHI**

YATIRIMCI REHBERİ 2018

YILDIZ HİSSELER



2018 YILINDA YILDIZI PARLAYACAK HİSSELER*

***VERİLER 15 ARALIK İTİBARİ İLE HESAPLANMIŞTIR**

HİSSE SENETLERİNDEKİ momentuma dikkat çeken yatırım uzmanları, 2017 yılının iyi geçtiğini 2018 yılında da yüksek mali performans gösteren şirketlerin öne çıkacağını söylüyor. Garanti Yatırım Genel Müdür Yardımcısı Alev Bosut Berrak, 2018'in Türkiye dinamikleri açısından olumlu olacağını belirtenler arasında yer alıyor. Dış koşulların destekleyici etkisi, FED'in yönünü belirlemiş olması, likidite koşullarında çok daralma beklenmemesi piyasalardaki canlılığın sürmesini destekleyici gelişmeler. Gelişmekte olan ülkelere para akışına ilişkin beklentiler de olumlu. Öte yandan Moody's, Türk ekonomisini canlandıran genişlemeci mali politikanın sona gelmesiyle Türkiye'de şirket büyümelerinin 2018 yılında daha yavaş olacağını belirtiyor. Kurum, bununla birlikte not verilen Türk şirketlerinin çoğunun sağlıklı bilançolara, güçlü likiditeye ve zorlu ortamda iyi bir faaliyet geçmişine sahip olduklarını vurguluyor. Yabancıların borsadaki payı ise yüzde 65 seviyesinde bulunuyor. 15 Temmuz darbe girişiminden hemen sonra toparlanan borsa, rekor üstüne rekor kırarak 115.000'li seviyelere kadar yükseldi. BIST 100 Endeksi 70 binden başladığı soluksuz yükselişini 100 binin üzerinde devam ettirmeye çalışıyor.

En fazla değer kazanan yüzde 40'lık getiri ile Bireysel emeklilik hisse fonları olurken onu yüzde 39,92'lik getiri ile Borsa izledi. Hisse senedi yatırım fonları, Euro, Cumhuriyet altını yüzde 19'un üzerindeki getirileri ile öne çıkan yatırım enstrümanları oldu. Gösterge faizi ve mevduatın getirisi ise yüzde 10-11 seviyelerinde gerçekleşti. Borsadaki hisseler ortalama yüzde 40 kazandırdı. Fortune Türkiye'nin Yıldız Hisseleri ise endeksin üzerinde bir performans sergiledi. 15 Aralık itibariyle Fortune Türkiye için oluşturduğumuz "Yılın Yıldız Hisseleri"nin primi 51 seviyesinde gerçekleşti. Aralık 2016'da belirlenen kriterlere göre dokuz hisseyi alarak yıl boyunca tutabilenler yüzde 51,14 oranında getiri elde etmiş oldu. Bu hisseleri Joseph Piotroski'nin modeline uygun şekilde her ay güncelleyenler ise getirilerini yüzde 73,09'a kadar yükseltmiş oldu.

Geçen yıl olduğu gibi bu yıl da Yıldız Hisseleri tespit ederken finansal tabloları ayıklayarak Değer Yatırım Stratejileri gurusu Profesör Joseph Piotroski'nin, dokuz kriterinden yola çıkarak BIST 100 Endeksine uyguladık. Söz konusu kriterleri QPS (Queenstocks Portfolio Selection) ile test ederek 2018 yılı için kullandık ve bu şekilde yeni listeyi oluşturduk. Bu yılın Yıldız Hisseleri de 17 farklı kriter ve beş farklı kategoriye göre belirlenerek tespit edildi.

KÂRLILIKTA ÖNE ÇIKAN HİSSELER

	Hisse adı	Kapanış (TL)	F/K	PD/DD	2017 Getirisi (%)	Hisse Başına Kar (TL)	Aracı kurumların potansiyel getiri beklentisi (%)
1	Yataş	24,34	18,29	7,08	362,74	1,33	-
2	Banvit	21,40	9,09	3,82	232,30	2,35	-
3	Anel Elektrik	3,14	3,48	0,93	133,19	0,90	-
4	Pegasus	32,56	10,36	1,44	130,11	3,14	15,35
5	Ford Otosan	60,00	16,23	5,79	107,14	3,70	-14,65
6	Tüpraş	114,80	6,98	2,88	74,41	16,46	30,40
7	Çelebi	37,50	12,61	6,68	71,99	2,97	-
8	TAV Havalimanları	21,76	11,01	2,10	62,28	1,98	15,93
9	Migros Ticaret	25,00	9,09	4,84	42,21	2,75	41,30
10	Türk Telekom	6,32	-	4,76	19,70	-	40,13

KÂRLILIK: KARLILIK KRİTERLERİ, ŞİRKETLERİN MEVCUT KARLILIK SEVİYESİNDEKİ KALİTEYİ, YETERLİLİĞİ VE TRENDİ ÖLÇMEKTEDİR. BU KRİTERLER ŞİRKETLERİN İÇ KAYNAKLARINDAN NE KADAR FON YARATILABİLDİĞİNİ GÖRME AÇISINDAN DA ÖNEMLİDİR. **1.** AKTİF KARLILIĞI: EĞER ŞİRKETİN AKTİF KARLILIĞI POZİTİF İSE 1 PUAN. **2.** AKTİF KARLILIĞI DEĞİŞİMİ: BİR YIL ÖNCEYE GÖRE AKTİF KARLILIĞI ARTMIŞ İSE 1 PUAN. **3.** KAZANÇ KALİTESİ: FAALİYETLERDEN NAKİT AKIŞI NET KARI AŞARSA 1 PUAN. **4.** İŞLETMENİN NAKİT AKIŞI: ŞİRKETİN FAALİYETLERİNDEN NAKİT AKIŞI POZİTİF İSE 1 PUAN. **5.** ÖZSERMAYE KARLILIĞI: ÖZSERMAYE KARLILIĞI ÖNCEKİ YILA GÖRE ARTMIŞSA 1 PUAN. **6.** KARLILIK YETERLİLİĞİ: ÖZSERMAYE KARLILIĞI YILLIK ENFLASYON ORANININ ÜZERİNDE İSE 1 PUAN. BU 6 KRİTERİN EN AZ 5 TANESİNİ GERÇEKLEŞTİREN ŞİRKETLER NET KAR BÜYÜMESİ'NE GÖRE SIRALANMIŞ VE İLK 10 HİSSE LİSTELENMİŞTİR. TABLODAKİ SIRALAMA 2017 GETİRİSİNE GÖREDİR.

FİNANSAL RİSKİ DÜŞÜK OLANLAR

	Hisse adı	Kapanış (TL)	F/K	PD/DD	2017 Getirisi (%)	Hisse Başına Kar (TL)	Aracı kurumların potansiyel getiri beklentisi (%)
1	Yataş	24,34	18,29	7,08	362,74	1,33	-
2	Banvit	21,40	9,09	3,82	232,30	2,35	-
3	Türk Hava Yolları	14,26	9,27	1,04	184,63	1,54	1,30
4	Anel Elektrik	3,14	3,48	0,93	133,19	0,90	-
5	Erbosan	82,70	7,59	1,99	128,19	10,90	-
6	Ereğli Demir Celik	9,33	10,53	1,98	94,85	0,89	5,33
7	Park Elek.Madencilik	3,97	1,28	1,38	94,61	3,10	-
8	Çelebi	37,50	12,61	6,68	71,99	2,97	-
9	Netaş Telekom.	15,15	40,80	1,76	51,65	0,37	-
10	Kartonsan	280,20	31,30	2,67	9,10	8,95	-

FİNANSAL RİSK: KALDIRAÇ VE LİKİDİTE KRİTERLERİ, ŞİRKETLERİN KISA VE ORTA-UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLERİNİ KARŞILAYIP KARŞILAYAMAYACAĞINI GÖSTEREN, DİĞER BİR İFADE İLE ŞİRKETLERİN FİNANSAL RİSKİNİN DERECESİNİ GÖSTEREN ORANLARDIR. **7.** KALDIRAÇ: İŞLETMENİN CARİ FİNANSAL KALDIRACI ÖNCEKİ YILA GÖRE DÜŞÜYOR İSE 1 PUAN. **8.** CARİ ORAN: İŞLETMENİN LİKİDİTESİNİ GÖSTEREN CARİ ORAN ÖNCEKİ YILA GÖRE ARTIYOR İSE 1 PUAN. **9.** SERMAYE ARTIRIMI(HİSSE SAYISI): BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE SERMAYE ARTIRIMI YOKSA 1 PUAN. BU KRİTERLERİ GERÇEKLEŞTİREN ŞİRKETLER NET KAR BÜYÜMESİ'NE GÖRE SIRALANMIŞ VE İLK 10 HİSSE LİSTELENMİŞTİR. TABLODAKİ SIRALAMA 2017 GETİRİSİNE GÖREDİR.

2018 yılında öne çıkan şirketler bir değer yatırım gurusu olan Joseph Piotroski ´nin F Skoru modelinin BİST 100'e uygulanması ile oluşturulmuştur. Piotroski, tarafından oluşturulan F skoru, her biri 1 puanı temsil eden 9 kriterden oluşmakta ve toplamda 0 ile 9 arasında bir değer alarak firmaları güçlü ve zayıf değer hisseleri olarak sıralamaktadır. Sıfıra yaklaşan F skoru zayıf değer hisselerini, dokuza yaklaşan F skoru ise güçlü değer hisselerini göstermektedir. Bu kriterler, şirketin karlılığını, finansal riskini ve faaliyet etkinliğini ölçmeye yöneliktir. Piotroski'nin F skor tablosu 3 ana grup ve toplam 9 kriterden oluşmaktadır: Hisse senetleri her bir koşulu sağlarsa 1 sağlayamazsa 0 puan almaktadır.

Piotroski'nin modelini BİST 100'e uyguladık ve 2018'nin 10 yıldız hissesine ulaştık: Piotroski'nin modeli dokuz skordan oluşuyor. Ancak biz bunu BİST 100'e uyguladığımızda dokuz kriter, dokuz puan sınırını esnettik. Puanlamaya üç kriter daha ekleyip toplam 12 kriter üzerinden Firmaların en az yedi ve üzerinde puan alması şartını aradık. Piotroski ise dokuz kriter üzerinde dokuz puan olarak belirlemişti. Bizim puanı en az yedi şeklinde belirlememizin nedeni ise BİST 100'de bu kriterleri sağlayan hisse sayısının çok az olması. Öte yandan puan kriterinin yanında modele büyüme ve değer kriterlerini de ekledik. Böylece 5 Farklı Kategori ve 17 Faklı Kritere göre 2018 Hissesinin listesi oluştu. İşte 5 Farklı Kategori, 17 Kriter ve 10 Hisse:

FAALİYET ETKİNLİĞİ YÜKSEK ŞİRKETLER

	Hisse adı	Kapanış (TL)	F/K	PD/DD	2017 Getirisi (%)	Hisse Başına Kar (TL)	Aracı kurumların potansiyel getiri beklentisi (%)
1	Yataş	24,34	18,29	7,08	362,74	1,33	-
2	Banvit	21,40	9,09	3,82	232,30	2,35	-
3	Türk Hava Yolları	14,26	9,27	1,04	184,63	1,54	1,30
4	Kardemir (D)	2,77	69,35	1,31	140,87	0,04	-0,80
5	Anel Elektrik	3,14	3,48	0,93	133,19	0,90	-
6	Pegasus	32,56	10,36	1,44	130,11	3,14	15,35
7	Ereğli Demir Celik	9,33	10,53	1,98	94,85	0,89	5,33
8	Tüpraş	114,80	6,98	2,88	74,41	16,46	30,40
9	Çemtaş	3,93	4,92	1,46	63,75	0,80	-
10	Kartonsan	280,20	31,30	2,67	9,10	8,95	-

FAALİYET ETKİNLİĞİ: FAALİYET ETKİNLİĞİ KRİTERLERİ, MALİYETLERDEKİ VE VERİMLİLİKTEKİ DEĞİŞİMİ GÖRME AMACIYLA OLUŞTURULAN ORANLARDIR. **10.** BRÜT KÂR MARJI: REKABETÇİ KONUMUNU İYİLEŞTİRMENİN ÖLÇÜSÜ. YILLIK BRÜT KAR MARJI ÖNCEKİ YIL BRÜT KAR MARJINI AŞARSA 1 PUAN. **11.** AKTİF DEVİR HIZI: VERİMLİLİĞİN GÖSTERGESİ OLARAK AKTİF DEVİR HIZI BİR ÖNCEKİ YILA GÖRE ARTIYORSA 1 PUAN. **12.** DÖNEN VARLIK DEVİR HIZI: BİR YIL ÖNCESİNE GÖRE ARTMIŞSA 1 PUAN. BU KRİTERLERİ GERÇEKLEŞTİREN ŞİRKETLER NET KAR BÜYÜMESİ'NE GÖRE SIRALANMIŞ VE İLK 10 HİSSE LİSTELENMİŞTİR. TABLODAKİ VERİLER 2017 GETİRİSİNE GÖRE SIRALANMIŞTIR.

DEĞER: TEMETTÜ VEREN, F/K'SI 30'UN ALTINDAKİLER

	Hisse adı	Kapanış (TL)	F/K	PD/DD	2017 Getirisi (%)	Hisse Başına Kar (TL)	Aracı kurumların potansiyel getiri beklentisi (%)
1	Sasa Polyester	9,68	18,06	3,55	316,08	0,54	-
2	Aselsan	33,02	26,76	7,43	160,54	1,23	1,50
3	Anel Elektrik	3,14	3,48	0,93	133,19	0,90	-
4	Petkim	7,25	8,68	3,17	112,87	0,83	13,15
5	Ereğli Demir Celik	9,33	10,53	1,98	94,85	0,89	5,33
6	Tüpraş	114,80	6,98	2,88	74,41	16,46	30,40
7	Çelebi	37,50	12,61	6,68	71,99	2,97	-
8	Çemtaş	3,93	4,92	1,46	63,75	0,80	-
9	Good-Year	4,23	12,75	2,24	21,47	0,33	-
10	Kartonsan	280,20	31,30	2,67	9,10	8,95	-

DEĞER: 16. TEMETTÜ VERİMİ SIFIRDAN BÜYÜK OLANLAR. **17.** FİYAT/KAZANÇ ORANI ARALIK İTİBARİYLE 30'DAN KÜÇÜK OLAN VE BU İKİ KRİTERİ AYNI ANDA SAĞLAYAN ŞİRKETLER NET KAR BÜYÜMESİ'NE GÖRE SIRALANMIŞ VE İLK 10 HİSSE LİSTELENMİŞTİR. TABLODAKİ VERİLER 2017 GETİRİSİNE GÖRE SIRALANMIŞTIR.

ENFLASYONUN ÜZERİNDE BÜYÜYENLER

	Hisse adı	Kapanış (TL)	F/K	PD/DD	2017 Getirisi (%)	Hisse Başına Kar (TL)	Aracı kurumların potansiyel getiri beklentisi (%)
1	Yataş	24,34	18,29	7,08	362,74	1,33	-
2	Banvit	21,40	9,09	3,82	232,30	2,35	-
3	Kardemir (D)	2,77	69,35	1,31	140,87	0,04	-0,80
4	Pegasus	32,56	10,36	1,44	130,11	3,14	15,35
5	Tüpraş	114,80	6,98	2,88	74,41	16,46	30,40
6	Çemtaş	3,93	4,92	1,46	63,75	0,80	-
7	Migros Ticaret	25,00	9,09	4,84	42,21	2,75	41,30
8	Good-Year	4,23	12,75	2,24	21,47	0,33	-
9	Kartonsan	280,20	31,30	2,67	9,10	8,95	-
10	Fenerbahçe Futbol	36,08	-	-	-7,49	-	-

BÜYÜME: 13. NET KÂR BÜYÜMESİ ENFLASYONUN ÜZERİNDE OLAN. **14.** ESAS FAALİYET KÂR BÜYÜMESİ ENFLASYONUN ÜZERİNDE OLAN. **15.** NET SATIŞ BÜYÜMESİ ENFLASYONUN ÜZERİNDE OLAN VE BU ÜÇ KRİTERİ AYNI ANDA SAĞLAYAN ŞİRKETLER NET KAR BÜYÜMESİ'NE GÖRE SIRALANMIŞ VE İLK 10 HİSSE LİSTELENMİŞTİR. TABLODAKİ VERİLER 2017 GETİRİSİNE GÖRE SIRALANMIŞTIR.

17 KRİTERİ AYNI ANDA SAĞLAYAN ON HİSSE

	Hisse adı	Kapanış (TL)	F/K	PD/DD	2017 Getirisi (%)	Hisse Başına Kar (TL)	Aracı kurumların potansiyel getiri beklentisi (%)
1	Sasa Polyester	9,68	18,06	3,55	316,08	0,54	-
2	Aselsan	33,02	26,76	7,43	160,54	1,23	1,50
3	Anel Elektrik	3,14	3,48	0,93	133,19	0,90	-
4	Erbosan	82,70	7,59	1,99	128,19	10,90	-
5	Petkim	7,25	8,68	3,17	112,87	0,83	13,15
6	Ereğli Demir Celik	9,33	10,53	1,98	94,85	0,89	5,33
7	Tüpraş	114,80	6,98	2,88	74,41	16,46	30,40
8	Çelebi	37,50	12,61	6,68	71,99	2,97	-
9	Çemtaş	3,93	4,92	1,46	63,75	0,80	-
10	Kartonsan	280,20	31,30	2,67	9,10	8,95	-

LİSTEDE HİSSELERE EŞİT AĞIRLIK VERİLMİŞ, 5 KATEGORİDE 17 KRİTERİ SAĞLAYAN HİSSELER NET KÂR BÜYÜME ORANINA GÖRE SIRALANMIŞ VE İLK 10 HİSSE SEÇİLMİŞTİR. LİSTELERDE YER ALAN ARACI KURUM BEKLENTİLERİ İŞLEM HACMİNDE EN YÜKSEK 5 ARACI KURUMUN GETİRİLERİNİN ORTALAMASIDIR. TABLODAKİ VERİLER 2017 GETİRİSİNE GÖRE SIRALANMIŞTIR.

ÖNE ÇIKAN 10 HİSSE

ÖNERİLERİYLE S&P 500'ÜN getirisinin üzerine çıkan Profesör Joseph Piotroski, söz konusu başarıyı, belirlediği dokuz kriter üzerinden sağladı. Biz de aynı kriterleri, BIST 100 Endeksi'ne uygularken kriter sayısını 17'ye çıkardık. Modeli endeksteki sanayi hisselerine uyguladığımızda yılın Yıldız Hisseleri de ortaya çıkmış oldu. BIST 100'deki sanayi şirketleri baz alınarak yaptığımız çalışmada listeye giren firmaların enerji, savunma, metal işleme, ulaştırma, demir çelik, kağıt ürünleri, petrol, tekstil kimyasalları sektörlerinde yer aldığını görüyoruz. Joseph Piotroski'nin BIST 100 Endeksi'ne uyguladığımız modeline göre bu yıl kriterleri sağlayabilen 10 hisse bulunuyor. İşte 10 Yıldız Hisse:

SASA YÜZDE 334 KAZANDIRDI

Son iki yıldır yüzde 100'ün üzerinde kazandıran Sasa, geçtiğimiz yıl yatırımcısına yüzde 334 getiri sağladı. Hisseler ağırlıklı olarak yerli yatırımcılarda bulunuyor. Sasa, 2017'nin en fazla kazandıran hisseleri içerisinde ilk 10 sırada yer alıyor. Kâr ve cirosunda artış beklentisi hissenin gündemden düşmemesine olanak tanıyor. Hisse, dolar bazında yeni tarihi bir zirve yaptı ve güçlü görünümünü sürdürüyor. 2018 yılında da yatırımcıların yakından takip edeceği hisselerden birisi olan Sasa'nın mevcut haliyle fiyat/kazanç ve piyasa değeri/defter değeri ortalamalarının üzerinde.

ASELSAN DÜNYA SIRALAMASINDA 57. SIRADA

Aselsan, 2017 yılında güçlü performansı ile tüm yatırımcıların takibinde yer aldı. Şirket, kasım ortasında 11,4 milyar dolar piyasa değeri ile Türkiye'nin en değerli şirketi ünvanına sahip oldu. Geçtiğimiz yılın dokuz aylık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 60'lık ciro artışı gerçekleştirdi. Aynı dönemdeki kâr artışı da yüzde 112'ye yükseldi. Ak Yatırım analistlerinden Bora Tezgüler, "Son yıllarda yerli üretimi destekleyen atılımlarla Aselsan, Türk savunma sanayisinin en önemli oyuncularından biri haline geldi." diyor. Tezgüler, bu atılımın Aselsan'ı sektöründe dünyanın en büyük 57.nci şirketi konumuna getirdiğini söylüyor. Satışlar içerisinde ihracatın payının giderek artması aynı zamanda şirketin uluslararası düzeyde rekabet gücünün yükselmesine katkı sunuyor.

ANEL ELEKTRİK'İN GELİRİ DÖVİZ CİNSİNDEN

Anel Elektrik 2017'nin dokuz aylık döneminde net kârını yüzde 196 artırırken net satış gelirlerini yüzde 71 yükseltti. Şirketin net esas faaliyet kârı ise 18 milyon TL'den 60 milyon TL'ye çıktı. Payların halka açık kısmının yüzde 30'u yabancı saklamasında bulunuyor. Analistlerin hisseye ilişkin beklentileri olumlu. Tacirler Yatırım Stratejisti Gökhan Uskuay, Anel Elektrik'in tüm taahhüt işlerinin yurtdışından olduğunu belirtiyor. Uskuay, şirketin yurtiçi inşaat sektöründeki daralmadan etkilenmediğini, gelirlerinin de döviz cinsinden olduğunu ifade ediyor.

ERBOSAN'IN SATIŞLARININ YÜZDE 60'I İHRACAT

Erbosan, çeşitli cins ve ebatta profil ile boru üretiyor. Merkezi Kayseri'de bulunan şirket, üretiminin yüzde 60'dan fazlasını Avrupa, Amerika, Ortadoğu ve Afrika'ya ihraç ediyor. Geçtiğimiz yıl kârını artıran firma, büyük bir sürpriz yaşanmaması halinde 2017 yıl sonu bilançosunda da kârını artıracak. Erbosan son beş yılda ortalama yüzde 12,14 büyüme kaydetti. Hisse son beş yıllık piyasa çarpanlarına göre hedef fiyatına gelmiş görünse de kârdaki artış hissenin çıkışı için uygun zemin oluşmasına katkıda bulunuyor.

PETKİM'DEN ÖNGÖRÜLERİN ÜZERİNDE KÂR

Son iki yılda yıllık satış büyüme ortalaması yüzde 15 oldu. Şirketin 15 Aralık 2017 itibariyle kapanış fiyatı 7,25 seviyesinde bulunuyor. Piyasa defter değeri yüksek olmakla birlikte fiyat kazanç oranı makul seviyelerde. Ziraat Yatırım Araştırma Analistlerinden Harun Dereli, Petkim'in

2017 Hisse Performansımız

FORTUNE TÜRKİYE, yatırım bölümü olarak her yıl analiz yaptığımız kritere göre yılın hisselerini belirleyerek bu hisselerin yıllık performansını değerlendiriyoruz. Belirlediğimiz hisseleri oluştururken önümüzdeki dönemdeki beklentileri ve trendleri göz önüne alıyoruz. Geçtiğimiz yıl belirlediğimiz dokuz hisse, BIST 100 Endeksi'nin üzerinde getiri sağladı. Borsa İstanbul Endeksi, yıl içinde en düşük 75.656 seviyesini görürken en yüksek 115.093'ü test etti. Endeks 39 bin 436 puanlık bir marjda dalgalandı. Endeks, 15 Aralık 2017 itibariyle yüzde 39'luk değer artışı yaşamış bulunuyor. Bizim belirlediğimiz dokuz hisse ise aynı tarih itibariyle yüzde 51,14 getiri sağladı. Bununla birlikte modellemeyi her ay güncelleyerek listeyi gözden geçirenlerin performansı yüzde 73,09'a kadar çıktı. Bu da gösteriyor ki dinamik hisse modellemesiyle hareket edilmesi getiriyi artırma potansiyelini yükseltebilmekte. Şirketlerin yıllık performanslarının yanı sıra üçer aylık performanslarını da göz önünde bulundurmalı. Böylece istikrarlı büyüme ve güçlü finansal yapının sürdürülebilirliği oluşturulan hisse senedi portföylerinin de getirisini artırmaya imkân verecektir.

2017 PERFORMANSIMIZ

Beş kategori 17 farklı kritere göre öne çıkan hisseler	2017 getirisi (%)
Kârlılıkta öne çıkan hisseler	24,91
Finansal riski düşük olanlar	32,17
Faaliyet etkinliği yüksek şirketler	18,38
Enflasyonun üzerinde büyüyenler	36,82
Değer***	32,29
10 Hisse* (Yılbaşındaki liste)	51,14
10 Hisse** (Model aylık güncel)	73,09

VERİLER 15 ARALIK 2017 İTİBARİYLE HAZIRLANMIŞTIR.
*17 KRİTERİ AYNI ANDA SAĞLAYAN 10 HİSSE (YILIN BAŞINDA LİSTELENEN HİSSELERİN ALINARAK TUTULMASI HALİNDE) ** 17 KRİTERİ AYNI ANDA SAĞLAYAN 10 HİSSENİN (AYLIK OLARAK MODELE GÖRE GÜNCELLENMESİ HALİNDE). ***DEĞER: TEMETTÜ VEREN, FİYAT KAZANCI 30'UN ALTINDAKİ HİSSELER

YATIRIM ARAÇLARININ 2017 YILI PERFORMANSI

Enstrüman adı		Kapanış 15/12 /2017	Yılbaşından bu yana getiri (%)
Hisse Senedi BES Fonları	▲	238,96	40,27
BIST 100 Getirisi	▲	109.330	39,92
Hisse Senedi Yatırım Fonları	▲	249,92	33,12
Euro	▲	4,55	22,45
Cumhuriyet Altını	▲	1.045,16	19,20
Euro/ABD Doları	▲	8,38	15,75
Aktif Tahvil	▲	13,47	11,79
Mevduat*	▲	191,58	10,13
ABD Doları	▲	3,86	9,60
Altın - USD/Ons	▲	1.259	8,84
Bono**	▲	1.501	5,74

*KYD 1 AYLIK GÖSTERGE MEVDUAT ENDEKSİ TL, **KYD BONO TÜM BONO ENDEKSİ. CUMHURİYET ALTINI, ABD DOLARI VE EURO VERİLERİ SERBEST PİYASA VERİLERİDİR. EURO/ABD DOLARI, 1 EURO / 1 USD DÖVİZ SEPETİ VERİLERİDİR.

yatırım faaliyetlerinden gelirlerinin beklentilerinin üzerinde arttığını bu nedenle yılın üçüncü çeyreğinde öngörülerinin üzerinde bir kâr açıklandığını, dile getiriyor. Değerleme oranları ise sektör ortalamasının üzerinde. Petkim'deki yabancı payı yüzde 50 seviyesinde ve yılbaşından bu yana yabancılar paylarını artırıyor.

EREĞLİ DEMİR ÇELİK, SEKTÖRÜN LİDERİ

Erdemir, sektörün en büyük şirketi olmasının yanı sıra BİST'de sınai endeksini en çok etkileyen şirket konumunda bulunuyor. Kurumsal kimlik ve ortaklık yapısı şirketin pozitif algısını güçlendirmekte. Bizim Menkul Değerler'den Halil Arslan, şirketin finansal güçlülük, gerçekleşen büyüme, temettü verimi, özkaynakların verimli kullanımı, borçluluk ve getiri volatilitesi açısından rakiplerine göre oldukça güçlü bir konumda yer aldığını belirtiyor. Vakıf Yatırım Analistlerinden Serap Kaya ise Erdemir'in yılın üçüncü çeyreğinde beklentilerinden daha iyi bir kâr açıkladığını bunun nedeninin ise öngörülerinden daha iyi gerçekleşen operasyonel sonuçların etkili olduğunu dile getiriyor.

TÜPRAŞ'TA YABANCI PAYI ARTTI

Tüpraş, 2017 yılında endeksin üzerinde bir performans göstererek yatırımcısına yüzde 76 oranında getiri sağladı. Şirkete ait hisseler 2013 yılı dışında son beş yılda hiç kaybettirmedi. Hisselerdeki yabancı payı yılbaşında yüzde 74,82 seviyesinde bulunurken aralık ayının ilk haftasında yüzde 77'ye çıktı. Aracı kurumların hisse için 2018 yılı ortalama

Joseph Piotroski kimdir? + QPS nedir?

JOSEPH PIOTROSKI
Bir değer yatırım gurusudur. 2000 yılında Chicago Enstitüsü Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak kariyerine başladı. "Değer Yatırım: Kazanan ve Kaybeden Hisseleri Ayırmak için Tarihsel Finansal Tablo Bilgilerinin Kullanımı" başlıklı makalesi ile dikkatleri çekti. Önerdiği dokuz kriter ile S & P 500'ün kazancının üzerinde getiri hedefini yakaladı. Muhasebe tabanlı hisse seçim modelini ortaya koydu. Piotroski bulguları SmartMoney gibi büyük mali yayınlarda kullanıldı. Halen Stanford Üniversitesi Graduate School'da muhasebe dersleri veriyor.

QPS
QPS, Queenstocks Portfolio Selection, web tabanlı portföy seçim programıdır. Bu program, hisse senedi seçim süreçlerini etkinleştirmek ve hisse senedi yatırımlarında getirilerini maksimize etmek için hazırlanmıştır. Programla temel ve teknik analiz kriterleri kullanılarak yatırımcının kendisinin belirlediği kriterlerle farklı modeller geliştirilebilmekte ya da programda var olan modellerden tercihler yapılarak portföy oluşturabilmekte.

Ayrıca oluşturulan modellerin başarısını test edebilmek amacıyla geçmişe dönük uygulamada bulunabilmek mümkün. Oluşturulan farklı modellemelerin geçmişe dönük performansını kıyaslama imkânının bulunması yatırımcıların ideal yatırım tarzını yakalamasına imkân sağlayabilmekte. Biz de oluşturduğumuz modeli, bu programın geriye uygulama fonksiyonunu kullanarak test ettik. Listede yer alan hisselerin gelişim seyrini ve performansını da yine bu program ile takip ediyoruz.

fiyat artış beklentisi yüzde 30. Şirketin hisse başına kârı ise yüzde 16.46. Tüpraş'ın net rafineri marjı, 2017'nin üçüncü çeyreğinde varil başına 8,95 dolar oldu. Ziraat Yatırım araştırma analistlerinden Harun Dereli, Tüpraş hissesi için tut önerisinde bulunuyor.

ÇELEBİ'NİN CİRO BÜYÜMESİ GÜÇLÜ

Havayolu sektöründe 2017 yılında yaşanan iyileşmenin Çelebi'ye de yansıdığını görüyoruz. Firma yüksek mali performansı ile 2018 yılı yıldız hisseleri arasında yer alıyor. Çelebi için İş Yatırım Araştırma Uzmanı Esra Şirinel, güçlü ciro büyümesi ve iyileşen faaliyet kâr marjları neticesinde yılın üçüncü çeyreğini olumlu kapattığını hatırlatıyor. Firmanın borsadaki paylarının halka açık kısmının yüzde 40'ı yabancı saklamasında bulunuyor. Hissenin fiyatı 15 Aralık 2017 tarihinde 37,5 TL seviyesindeydi. Firmanın son beş yıllık ortalama piyasa çarpanlarına göre hedef fiyatı ise hâlâ yükselme potansiyeli taşıdığını gösteriyor.

ÇEMTAŞ'IN SATIŞLARININ YÜZDE 50'Sİ İHRACAT

2018'in yıldız hisseleri arasında yer alan bir başka şirket ise Çemtaş. Şirket, üçüncü çeyrek sonu 74,4 milyon TL net kâr açıkladı ve geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 231'lik kâr artışı gerçekleştirdi. Kârlılığındaki bu artışta Roda Limanı'ndaki yüzde 22,5 hissesinin satışından elde edilen 42,6 milyon TL'lik gelirin etkisi var. Çemtaş, otomotiv sektörü için çelik üretimi gerçekleştiriyor. Satışlarının yüzde 50'si ihracat yüzde 50'si ise iç piyasaya yönelik. Fiyat çarpanları ve değerleme oranları, sektör ortalamalarının altında bulunuyor.

KARTONSAN'DA BEKLENTİLER YÜKSEK

Kartonsan, 2018 yılının yıldız hisseleri arasında yer alıyor. Şirketin 15 Aralık 2017 itibariyle fiyatı 280 TL seviyesinde bulunuyor. Hissenin son beş yıllık ortalama piyasa çarpanlarına göre hedef fiyat olarak 856 TL seviyesi görülmekte. Fiyat/kazanç oranı ise 31,30. Oranının yüksekliği hisseye ilginin yüksek olduğunu ve kâr beklentisinin de halen korunduğu şeklinde yorumlanabilir. Kartonsan'ın satışları geçtiğimiz yılın üçüncü çeyreğinde bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 53,86 arttı. Şirketin net kârı ise yüzde 1.946 oranında artış kaydetti. Kuşeli karton sektöründe imalat gerçekleştiren şirketin net esas faaliyet kârındaki artış da yüzde 461 oldu.

BLACROCK'UN YÖNETİMİ ALTINDAKİ PORTFÖY

1999
165.0 MİLYAR $

2005
451.7 MİLYAR $

2010
3.56 TRİLYON $

2017 (30 EYLÜL)
5.98 TRİLYON $



Dünyanın en büyük yatırımcısı 2018 yılına hazırlanıyor

MATT HEIMER

BlackRock yönetimi altındaki 6 trilyon dolarlık varlıkla sektörde lider konumunda; bu da attığı her adımın dünyada dalga dalga yayılan etkileri olması anlamına geliyor. Bu yazı, fonun stratejistlerinin gelecek yıl için piyasalardan beklentilerini içeren bir önsöz niteliğinde.

▲ GRAFİK **NICOLAS RAPP**

ORTALAMA YATIRIMCILARIN gözünde, BlackRock görünür değil. Keza wi-fi ve oksijen de öyle. Ancak New York merkezli finans devi küresel yatırımın dokusunun derinliklerine işlemiş bir yapı: Dünyanın en büyük varlık yöneticisinin portföyünde müşterilerine ait toplamda yaklaşık 6 trilyon dolarlık bir varlık yer alıyor. Bu miktar dünyada ABD ve Çin haricinde her ülkenin GSYİH'sinden daha büyük ki bu da, BlackRock'un yatırım kararlarının her büyük küresel pazarda etkileri hissedilen dalgalar oluşturması anlamına geliyor.

BlackRock 1,5 trilyon doları iShares ailesine yatırılanlarla beraber en büyük, pasif fon borsaları (EFT) sağlayıcısı konumunda. Ayrıca, BlackRock'un elindeki, çoğunun aktif olarak yönetildiği kurumsal hisse ve bono varlıkları EFT portföyünden daha büyük; şirketin 135 yatırımcıdan oluşan ekibinin bu paranın nereye aktarılabileceğiyle ilgili tercihleri nice başka yatırımcıyı etkiliyor.

Fortune okurlarına fonun 2018 yılında küresel piyasalardan beklentileriyle ilgili bir ön bilgi sunmak amacıyla, BlackRock'un kıdemli stratejistleri Aralık ayı ortalarında görünüm raporunu yayınlamadan önce tahminlerini bizimle paylaştılar. İşte ekiple yaptığımız görüşmeden önemli notlar:

ENFLASYONA YENİDEN MERHABA

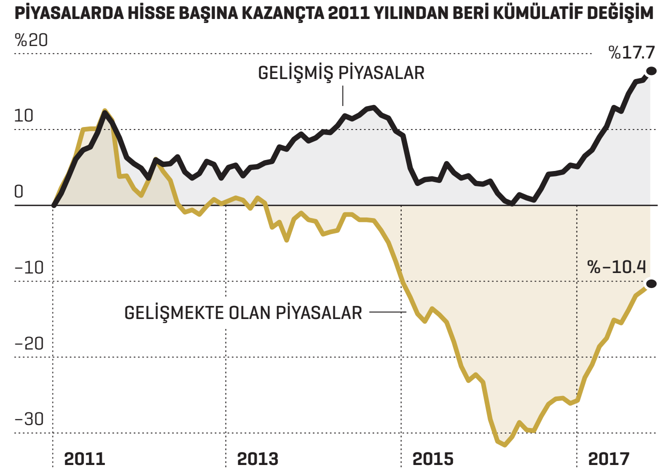
BLACKROCK'UN 2018 yılı için ana temalarından biri: Dünyada enflasyon büyük olasılıkla geri gelip, kalacak. Bu iyi bir şey çünkü son sürat fiyat artışlarıyla bilinen Gerald Ford döneminden değil de, Federal Rezerv ve makro ekonomistlerin sağlıklı bir büyümeyle ilişkilendirdikleri yıllık yaklaşık yüzde 2'lik istikrarlı bir enflasyondan söz ediyoruz. Yaklaşık on yıllık bir sürenin ardından ilk kez, BlackRock'un küresel yatırım baş stratejisti Richard Turnill'e göre, "'ya büyüme tökezlerse?' şeklinde kaygılar yerine gerçek anlamda enflasyonun geldiğini görüyoruz."

ABD'de yıllarca süren son derece düşük işsizliğin ardından ücretler üzerindeki yukarı doğru baskı artıyor. Ancak Turnill'e göre, devlete ait ağır sanayide üretim kapasitesini sınırlayıp, bunun yerine kendi orta sınıfını daha fazla harcamaya teşvik etmeye odaklanan Çin şimdi tüm dünyada daha büyük bir faktör konumunda. Turnill, "Çin geçmişte her zaman deflasyonist bir güç olmuştur. Ama şimdi artık enflasyonist bir güce dönüşmeye başlıyor" diyor.

Enflasyon artışı genel olarak ekonomistleri memnun eder; ancak faiz oranları yükseldiğinden

bono getirileri geriler ve bu da tahvil sahiplerinin huzurunu biraz kaçırır. Beklenenden daha hızlı bir yükseliş uzun vadeli bonolar ve riskli kurumsal çöp tahvillerde keskin düşüşlere yol açabilir. BlackRock'un ekibi 2018 yılında pek çok tahvil kategorisi için nötr ya da "azalt" tavsiyesinde bulunuyor. Baş sabit gelir stratejisti Jeffrey Rosenberg, bonolarla ilişkili gelire odaklanmak isteyen yatırımcıların dalgalı faiz oranlı kredi fonlarına ve Enflasyondan Muaf Hazine Bonoları'na odaklanmalarını öneriyor. Faiz oranları yükseldiğinde bu varlıkların getirilerinin de arttığını belirten Rosenberg, "ancak eğer bono fiyatları inişe geçerse, Enflasyondan Muaf Hazine Bonoları'nda daha az bir kayıp yaşanıyor" diyor.

Yurtdışına Bakmak BlackRock stratejistleri, kâr artışının sıçrama kaydettiği gelişmekte olan piyasalardaki hisselerde güçlü bir performans bekliyor.



KAYNAKLAR: BLACKROCK INVESTMENT INSTITUTE; THOMSON REUTERS

HİSSE GETİRİLERİ İSTİKRARLI

S&P 500 KASIM AYINA kadar olan yıl boyunca yüzde 19 oranında değer kazandı; diğer global endeksler de aynı şekilde, egale edilmesi zor bir artış hızı sergilediler. BlackRock analistleri tüm dünyada ekonomik büyümenin borsalardaki yükselişi muhtemelen desteklemeye devam edeceğini ama bunun aşırı bir dozda olmayacağını söylüyorlar. ABD'de fon vergi reformunun GSYİH'yi yüzde 0,5 oranında artıracağını tahmin ediyor ancak bunun piyasada devasa kazançlar sağlamasını beklemiyorlar.

Öte yandan, ABD'deki bazı sektörler için de 2018 parlak bir yıl olabilir. Baş varlık stratejisti Kate Moore'a göre, gittikçe daha fazla sayıda şirket işleri için gerekli olan teknolojiyi bir üst seviyeye geçirmek ya da yenilemek için sağlıklı ekonomiden yararlandığından, teknoloji hisselerinde güçlü performans sürecek. Kendisi aynı zamanda, özellikle de ABD'deki büyük sermayeli bankalar söz konusu olduğunda finansallar konusunda iyimser.

Moore Fortune'a, 2018 yılında bu tür bankaların yelkenlerini şişirecek çok fazla rüzgâr olacağını söylüyor; bu pozitif etkenler artan faiz oranları ve daha gevşek yasal düzenlemelere sahip bir ortam şeklinde sıralanıyor. Moore ayrıca ABD bankalarının 2018'de temettülerini büyük oranda artıracaklarını ve hisse getirilerinde de bir düşüş olması halinde temettü faktörünün bu bankaları daha çekici kılacağını belirtiyor.

Turnill ise bazı yabancı piyasalarda varlıkların değerinin ABD'li varlıklarınkini aşabileceğini düşünüyor. Pek çok gelişmekte olan piyasada kazançlar yükselişte ve Avrupa ve Japonya'daki merkez bankalarının da kendi ekonomilerini teşvik etmek için faiz oranlarını düşük tutmaları bekleniyor. Kendisi özellikle de, 2017 yılında yüzde 16 oranında değerlenen Nikkei endeksinin 2018 yılında çok daha iyi bir performans sergileyebileceğini düşünüyor.

BLACKROCK'UN ENDİŞESİ

HEMEN HEMEN HER ekonomist FED'in 2018 yılında üç ya da dört kez faiz oranlarını artıracağı görüşünde. FED zaten bunu yapacağının defalarca mesajını verdi. Ve normalde de, bu ön bilginin yatırımcıları biraz frene basmaya zorlaması gerekiyordu. Ancak BlackRock ABD hisselerinin halen yatırımcılar sanki yılda bir ya da iki faiz artışı bekliyorlarmış gibi fiyatlandığını düşünüyor. Turnill, "tehlikeli olan şu ki, FED halihazırda yapacağını söylediği şeyi yapıyor" diyor. Eğer üç, dört kez faiz artışı olursa, fiyatlar büyük bir ihtimalle ayı piyasasına düşmeyecek olsa bile, hem borsa hem de bono yatırımcıları kısa vadeli bir sıkıntı yaşayabilir.

Turnill, "bizim odaklandığımız bir numaralı risk ticarettir" diyor. "Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması (NAFTA) ve yaklaşan seçimler (hem Meksika başkanlığı hem de ABD Kongresi ara seçimleri) ABD'yle komşuları arasında alttan alta süregelen gerginliği açık bir çatışmaya dönüştürebilir. Bu da global büyüme üzerine soğuk su döküp, BlackRock'un yatırım yaptığı her yerde sıkıntıya yol açabilir. ■



"'YA BÜYÜME TÖKEZLERSE?' GİBİ KAYGILAR YERİNE GERÇEK ANLAMDA ENFLASYONUN GELDİĞİNİ GÖRÜYORUZ."

Richard Turnill, Global baş yatırım stratejisti, BlackRock

C. MÜJDAT ALTAY
Netaş CEO'su

DEMET ÖZDEMİR
EY Türkiye Kurumsal Finansman Bölümü Ortağı

ÜNAL GÖKMEN
Garanti Leasing Genel Müdürü

YATIRIMCI REHBERİ 2018

YUVARLAK

TOLGA ŞENEFE
Şekerbank Genel Müdür Yardımcısı

YENAL GÖKYILDIRIM
MadiaMarkt Genel Müdürü ve KMD Başkanı

MASA

2018 nasıl bir yıl olacak?

2018 yılının hem riskleri hem de fırsatları barındıran bir yıl olması öngörülüyor. Türkiye fırsatlara odaklanarak 2017 yılında yakaladığı büyüme ivmesini sürdürebilir.

AYFER YILDIZ

▲ FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**

HATIRLANACAĞI GİBİ 2017 yılı sadece Türkiye özelinde değil dünyada da Brexit, Trump'ın başkan seçilmesi, terör olaylarının artması gibi birçok olumsuz gelişmeyle başlamıştı. Ancak, Türkiye'de beklentilerin aksine ekonomide işlerin iyiye gittiği, ekonominin büyüdüğü bir yıl oldu. Her ne kadar jeopolitik riskler devam etse de ABD ve Avrupa ile ilişkilerde sorunlar olsa da Türkiye ekonomisi OECD içinde büyüme performansıyla dikkat çekiyor. Bu ortamda 2018 yılında bu büyüme performansı yakalanmasa da olumlu beklentiler var. Tabi özellikle yurtdışı kaynaklı riskler de sözkonusu. Her yıl olduğu gibi 2018'de hem fırsatları hem riskleri içinde barındırıyor. Bu riskler ve fırsatların neler olabileceğini iş dünyasının önemli temsilcileriyle biraraya geldiğimiz yuvarlak masa toplantısında konuştuk. Netaş CEO'su C. Müjdat Altay, MediaMarkt Genel Müdürü ve Kategori Mağazacıları Derneği (KMD) Başkanı Yenal Gökyıldırım, Garanti Leasing Genel Müdürü Ünal Gökmen, Şekerbank Genel Müdür Yardımcısı Tolga Şenefe ve EY Türkiye Kurumsal Finansman Bölümü Ortağı Demet Özdemir sorularımızı yanıtladı...

Tolga bey Türkiye ekonomisi üçüncü çeyrekte yüzde 11 büyüme oranıyla çok iyi bir performans gösterdi. Ancak, enflasyon çift hanede, cari açık yükseliyor. Bu ortamda büyüme sürdürülebilir mi?

TOLGA ŞENEFE: 2017 yılında büyümede KGF'nin etkisi yüksek oldu. Üçüncü çeyrek büyümenin bileşenlerine bakarsak yüzde 11 büyümenin yüzde 7'si iç tüketimden kaynaklandı ve üçüncü çeyrekte baz etkisi de vardı. Ancak net ihracatın ilk çeyrekten bu yana manşet büyümedeki desteğinin de altını çizmek gerekir. Üretim tarafında ise GYSH içinde sanayinin yüzde 14,8 yıllık artışının önümüzdeki dönemde reel sektörün finansmanını destekleyici adımların sürekliliğiyle daha da yükseleceğini ve böylelikle büyümenin sürdürülebilir olacağını söyleyebiliriz. Büyümenin yılsonunda yüzde 7'ler seviyesinde gerçekleşmesi bekleniyor. OECD ülkeleri arasında bu oranla Türkiye öne çıkacaktır. 2018'de de bu oranları görebilmemiz için KGF desteği gibi üretimin, yatırımın, ihracatın ve reel sektörün finansmanını kolaylaştırıcı desteklerin sağlanması önemli olup, nitekim bir sonraki KGF diliminin bu kapsamda kullandırılacak olması olumlu bir gelişmedir. 200 milyar TL'lik KGF desteği 1.8 trilyon TL'lik kredi büyüklüğünde önemli bir rakam. Diğer yandan, sürdürülebilir bir büyüme için ekonomideki bütün üyelerin gelecekle ilgili öngörülebilir bir yol planının olduğunu hissetmeleri önemlidir. Bu bağlamda, hem yatırımcının hem de tüketicinin jeopolitik gelişmeler doğrultusunda hissettikleri belirsizliğin ortadan kalkması da önemli tabii. Ancak, önemle belirtmek gerekir ki, şu an Suriye ve Irak'ta ciddi sıkıntılar olsa da bunlar bir şekilde aşılacak ve o bölgeler tekrar imar edildiğinde bundan Türk şirketleri yararlanacak. Bu da önümüzdeki dönem için çok büyük bir fırsat sunuyor Türkiye'ye.

Diğer yandan makroekonomiye bakarsak, cari açığın büyük kısmı enerjiden geliyor. 45-50 dolar olan petrol fiyatları 60 doların üzerine çıktı. Petrolün varil fiyatındaki her 10 dolar 4 milyar dolarlık cari açık anlamına geliyor. Bütçede harcamalar artınca ve Merkez Bankası da para politikasıyla bunu kontrol altına alamayınca yüzde 13 enflasyon geliyor. Merkez Bankası'nın para politikasını sadeleştirmesi, diğer yandan, doğrudan yatırımlar çok önemli. Ancak, biz cari açığın finansmanında portföy yatırımlarına, bankaların ya da reel sektörün yurtdışı borçlanmasına bağlıyız. Sonuç olarak, sektör olarak 2017'de tüm küresel belirsizliklere



rağmen yurtdışı finansman sağlamada iyi bir performans ortaya koyduk; 2018'de de destekleyici adımların ve yapısal reformların desteğiyle talep artacaktır, bunun da büyümeye pozitif etkisi olacaktır.

Yenal bey, siz aynı zamanda Kategori Mağazacıları Derneği başkanısınız. Büyümenin önemli bileşenlerinden iç tüketimde perakende sektörü önemli bir paya sahip. Sektörün bu rolünü güçlendirmesi için neler yapılmalı?

YENAL GÖKYILDIRIM: Kategori Mağazacıları Derneği üyeleri 5 bini aşkın satış noktasında 135 bin kişiye istihdam yaratıyor. Tüketicinin nabzını tutuyoruz. En kritik konu tüketicinin önünü görebilmesi. Çünkü, tüketici her ay düzenli bir şekilde taksitle ödeme yapabilmesinin garantisine bakıyor. 2018'in perakende sektörü açısından iyi bir sene olmasını bekliyoruz. Sebeplerine gelince, birincisi iki senedir ciddi bir şekilde hareket eden kurların artık en azından bu kadar hızlı çıkışlar yapmayacağını öngörüyoruz. Öngörülebilir kur, perakende fiyatlarında istikrar sağlar. İkincisi, 2018 seçimsiz bir yıl olacak. Bu da herkesin işlerine odaklanması anlamına geliyor. KGF'nin sektörümüze de olumlu etkisi oldu. Özellikle KOBİ'ler KGF



"2018'DE DESTEKLEYİCİ ADIMLARIN VE YAPISAL REFORMLARIN DESTEĞİYLE TALEP ARTACAKTIR. BU BÜYÜMEYE POZİTİF ETKİ EDER."

Tolga Şenefe,
Şekerbank Genel Müdür Yardımcısı

kredileriyle yaralarını sardı, aldıkları bu cansuyuyla bu sefer ekonomiye katkı dönemi başlıyor. Enflasyon da düşüş trendine girecektir. Bütün bunların pozitif bir ortam sağlayacağını düşünüyoruz. Sektörümüzde TV, beyaz eşya, mobilya gibi ürün satışlarıyla tüketicilerin ertelenmiş taleplerini görebiliyoruz. Türkiye'de yılda yaklaşık 600 bin evlilik oluyor. 200 bin civarında çocuk doğuyor, 150 bin de boşanma yaşanıyor. Bunların hepsi elektronik ve mobilya satışlarına yansıyor. Geçtiğimiz yıl bu rakamlar düşmedi ama evlenme, boşanma ve yeni çocuk rakamlarının işlerimize yansımadığını gördük. Bu da ertelenmiş talep anlamına geliyor. Bu ertelenmiş talebin 2018 başı itibariyle harekete geçeceğini öngörüyoruz. Perakendeciler, buna göre hazırlık yapıyor. Bu arada, ÖTV indirimlerinin satışlara yüzde 50 etkisi oldu. Yine KDV indirimi mobilya sektörüne yaradı. Bunların tekrar gelmesi faydalı olacaktır.

Müjdat bey 2017 yılının en ses getiren satın almalarından birine konu oldunuz. Bunu hazırlayan koşullar ne oldu?

C. MÜJDAT ALTAY: Çin diye bir gerçek var. Çin ve Kore'deki hareket tüm dünyayı değiştiriyor. Biz de o yeni dünyadan bir yatırım aldık. Bu çok önemli ve açıkçası Çin'in de bize ihtiyacı var. Çinli ZTE niye Netaş'a yatırım yaptı? Tabi ki şirketin sağlıklı bir performansı vardı. Son 10 senede cirosunu 9 kat artırmış, kendi sistem entegratör kaslarını güçlendirmiş, servis ve Ar-Ge'de çok güçlü bir şirketiz. Şu anda 800'ün üzerinde Ar-Ge mühendisimiz, 900'ün üzerinde güçlü bir servis organizasyonumuz var. Bunlara Netaş özelinde bakarsak, hub olma özelliğini rahat taşıyan bir firma. Çinliler bunu gördü. Netaş'ı kullanarak buradan EMEA bölgesine çok daha rahat gidebilecekler. Türkiye üzerinden 3.5-4 saatlik bir uçuşla 2 milyar insana servis verebileceklerini gördüler. Geçtiğimiz günlerde 50. yıl etkinliğimiz kapsamında üç anlaşma imzaladık. Birincisi, 2 milyar insanın yaşadığı EMEA Bölgesi'nde ZTE'nin sattığı ürünlerin tamir bakımını Netaş yapacak. İkincisi, Netaş Akademi kuracağız. Bu da şu anlama geliyor. Bu bölgedeki tüm müşterilerin eğitimini Netaş gerçekleştirecek. Üçüncüsü ise demiryollarına özel kablosuz geniş-bant iletişim standardı olan GSM-R

alanında ortak Ar-Ge çalışmaları için bir GSM-R Mükemmeliyet Merkezi açacağız. Netaş'ı bir hub konumuna getirdiler. 2018 yılı bizim açışımızdan bu yatırımların olacağı güzel bir yıl olacak. Bilindiği gibi Çin Devlet Başkanı Xi Jinping 'Bir kuşak, bir yol' projesini başlattı. Çin'den Avrupa'ya bir kuşak yapıldı. O kuşağın ortasında da Türkiye bulunuyor. Türkiye hem Batı'ya hem Doğu'ya bakmalı. Bu nedenle 2018'e iyimser bakıyoruz.

Demet hanım, özel portföy yatırımları açısından 2016 iyi bir yıl olmamıştı. 2017 nasıl geçti?
DEMET ÖZDEMİR: Bilindiği gibi özel sermaye fonları yatırım yaptıkları şirketlerde büyüme sağladıktan sonra 5 ile 7 yıl sonra çıkış yapıyorlar. Yatırımlar açısından Türkiye'de 2016 yılında hem birleşme satın almalar açısından hem de özel sermaye fonları açısından kötü bir yıl olmuştu. Özel sermaye fonları yatırımları açısından 2016 ve 2017 yıllarını karşılaştırdığımızda ise işlem sayısı olarak 2017 yılının 2016'dan daha az olduğunu görüyoruz. Ancak, işlem değeri olarak 2017'nin daha fazla olduğu dikkat çekiyor. 2016 yılında 70 işlem olmuştu. İşlem değeri ise 331 milyon dolarda kalmıştı. 2017 yılında ise 57 işlem sayısına karşılık 1.2 milyar dolarlık bir işlem değeri gerçekleşti. Tabi bir de değeri açıklanmayan işlemler var. Gratis gibi... İşlem değeri açıklanmayanlar da dahil 2017 yılında 2.5 milyar dolarlık bir işlem olduğunu tahmin ediyoruz. Bu yıl dikkat çekici bir nokta da şuydu: Özel sermaye fon yatırımları toplam satın alma işlemleri içinde ilk kez yüzde 21'lik bir orana çıktı. Bu Türkiye tarihinde bir rekor. Geçmiş yıllarda genellikle bu oran yüzde 4-5, en fazla yüzde 15 olmuştu.

Peki özel sermaye fonlarının yatırım iştahları nasıl? Globalde durum nedir?
ÖZDEMİR: Dünyada likidite bolluğu özel sermaye fonlarının da yatırım iştahlarını artırıyor. Özel sermaye fonları dünyada 4 trilyon dolarlık bir hacmi yönetiyorlar. EY'ın global çapta düzenlediği bir çalışmaya göre, bu rakamın önümüzdeki 10 yıl içinde dünyada 15 trilyon dolara ulaşması bekleniyor. Bu çok ciddi bir rakam. Peki Türkiye bu pastadan pay almak için ne yapıyor? Türkiye bu yatırımları çekecek bir ortam sağlamalı. Makroekonomi, politik riskler, jeopolitik riskler fonların yatırım kararlarını etkiliyor tabi...

Ünal bey, sektörünüz açısından 2017 nasıl bir yıldı?
ÜNAL GÖKMEN: Banka dışı finans kurumlarının finans sektöründen aldığı pay yüzde 5-5.5 seviyesinde. Şirketler kaynak ihtiyacı için bankalara gidiyor. 2017 yılına kötü başlamıştık. Dolar 3.90 TL'ye çıkmıştı. Şubat-mart döneminde ise KGF kredileri başladı. Derken üçüncü çeyrekte ekonomi yüzde 11 büyüdü. Büyümenin yüzde 18,5 i inşaat, yüzde 15'i imalat, yüzde 14'ü sanayiden geldi. İyi bir yıl oldu. Diğer yandan, dünyada da işler beklenmediği kadar iyi gidiyor. ABD ekonomisi yüzde 3, Avrupa yüzde 2.5 büyüyor. Çin ve Hindistan yüzde 7'lerde büyüyor. Dünya krizi atlattı. Türkiye de bundan nasibini alıyor. Fakat, Türkiye ayrıştı. Dünyada enflasyon olmuyor diye tartışılırken, bizde enflasyon yüksek. KGF'nin yarattığı artış, kredi faizlerinin yüzde 15-16'lara çıkmasına neden oldu. Ayrıca, Türkiye'nin ülke notunun yatırım yapılabilir seviyenin altına düşürülmesi ve jeopolitik riskler, yurtdışından gelen kaynağı azaltırken faizin de artmasına neden oldu. Leasing sektörü son dört senenin benzeri olan 6 milyar dolarlık işlem yarattı 2017'de. 'İş ve inşaat makineleri' yüzde 28 pazar payı ile liderlik koltuğunda. Bu ürün grubunu, yüzde 22 ile gayrimenkul ve yüzde 18 ile 'makine ve ekipmanlar' ürün grubu izliyor. Bu ekipman grubundaki yükselişte enerji sektörünün etkisi var, özellikle güneş enerjisine verilen teşvikler nedeniyle 'makine ve ekipmanlar' ürün grubu pay kazandı. Leasing sektöründe de makro dengelere bağlı bir değişim yaşanıyor.

2018 için öngörünüz nedir?
GÖKMEN: 2018'e yönelik üç tahmin yaptık. Olumlu, baz ve olumsuz. Olumsuz senaryomuzda kurların yükselmesi var. Türkiye'de gerek halka gerek sanayiciye sorun, kriz algısı için kur seviyesini gösterir. Türkiye'nin hanehalkı borçlanması, büyüme oranı gibi bütün veriler Avrupa ülkelerinden çok daha iyi ama herkes kura bakıyor.

Bu arada, paritede ilginç bir değişim oldu. Yılın başında 1.07 olan euro/dolar paritesi 1.18'lere çıktı. Şimdi 2018'de 1.30'a gider mi diye tartışılıyor. Paritenin 1.30'a gitmesi Türkiye'nin lehine olur. Çünkü, Türkiye euro ihraç eden, dolar ithal eden bir ülke.



Biz bu tahminlerin hepsini kurşun kalemle yapıyoruz. Çünkü, TL faizleri tahmin etmek zor. Şu anda yüzde 13'lere giden hazinenin borçlanma faizi umarım biraz geriler. Diğer yandan, euro/dolar borçlanma maliyetleri açısından baktığımızda, artık dolar faizlerinin yukarı gideceği belli. FED aralıkta da faiz artırdı. 2018'de üç mü dört mü faiz yapacağı tartışılıyor. FED'in faizleri yüzde 2.5'e giderse, piyasa faizleri yüzde 5-6'lara çıkar. Euro tarafı ise daha stabil. 2018, kurların ve faizlerin seviyesinin belirleyici olduğu bir yıl olacak. Leasing sektörü için ise 6-6.5 milyar dolar yeni işlem hacmi bekliyoruz...

Tolga bey sokaktaki vatandaştan şirket yöneticilerine kadar herkes kurlara bakıyor. Bu nedenle bir bankacı olarak size bunu sormak istiyorum. Kurlar için beklentiniz nedir?

ŞENEFE: Şu anda dünya gündeminde büyümenin sonuna mı gelindi? Yoksa daha gidecek yer var mı? 2018'de hâlâ büyüyecek miyiz konuları tartışılıyor. Sonuna gelindiği konusunda görüşler var. Bu nedenle merkez bankalarının duruşları değişti. Euro'nun değer kazanacağına ilişkin görüşler de şundan kaynaklanıyor: Büyümeler arasındaki farklılıklar kapanmaya başladı. Diğer bir konuda FED'le ilgili. ABD'nin faizleri 2018'de 3 kez artıracağı fiyatlanıyor piyasalarda. Gündemdeki bir diğer konu da Japon yeni. 2018'de Japon yeninin inanılmaz bir performans göstermesi bekleniyor. Neden derseniz? Japonya Merkez Bankası elinden gelen her şeyi şu ana kadar yaptı. Hatta 10 yıllık faizi bile garanti ediyor. Bunların dönüşleri bekleniyor.

Diğer yandan, kurlar önemli ancak, VIX volatilite endeksi tarihi dipte. Dünyada işler iyi gidiyor ancak, 10 yıllık yukarı trend aşağı kırılırsa sürprizler olabilir.

Yatırımcılara ne tavsiye edersiniz peki?

ŞENEFE: Normal şartlar altında bu seviden TL satıp herhangi bir para biriminin satın alınmasını tavsiye etmem. Çünkü, reel efektif kur endeksine göre TL hak ettiği yerin altında. Şirketlerin de reel efektif kur endeksini iyi takip etmeleri gerekiyor. Enflasyon varsa, kurun hangi seviyede olduğundan bağımsız olarak, bilançolarında kur şoklarına karşı her zaman tedbirli olmalılar. Bunun için de hedging yapılmalı. Kur yukarı çıktığında maalesef ihracatımız artmıyor. Ancak, sadeleşme beklesek de görece sıkı yürütülen para politikası, son 15 yıldaki maliye politikasındaki sıkı duruş ve siyasi istikrarın sağlandığı bu ortamda daha stabilize bir kur beklemek lazım. Bu da yatırımcılara yüksek faizlerle gelir sağlama avantajı getirir. Borsa tarafında ise iskontolu hisselerin fırsat yaratması beklenebilir.



"DÜNYADA LİKİDİTE BOLLUĞU ÖZEL SERMAYE FONLARININ İŞTAHLARINI ARTIRIYOR."

Demet Özdemir, EY Türkiye Kurumsal Finansman Bölümü Ortağı

Demet hanım kur hareketleri özel sermaye yatırımlarını nasıl etkiliyor?

ÖZDEMİR: Kurun seviyesi değil de kurun şirket bilançosunu nasıl etkilediği, yani yabancı para riski önemli. Danışman olarak şirketlere baktığımız en önemli unsurlardan birinin de kur riski olduğunu görüyoruz. Türkiye'deki çok az şirket hedge işlemi yapıyor. Bunlar şirket değerlemelerini etkiliyor tabi ki... Son yıllarda Türk şirketleri hep satıcı piyasasındaydı. Son derece tok satıcıydı. Yaklaşık 10 yıldır böyleydi. Ancak, geçen yıl Türk şirketlerinin de alıcı olduğunu gördük. Bu tabi TL'nin değer kaybının yarattığı bir etki.

Yenal bey perakende sektörü kur hareketlerinden nasıl etkileniyor? Volatil ortamda fiyatları sabitliyor musunuz?

GÖKYILDIRIM: Kur hareketlerinin tüketicinin alım kararlarını negatif etkilediğini söylüyoruz ama bir yandan da perakende sektörünün yüzde 9 ile 11 arasında büyüdüğünü görüyoruz. Kur hareketleri fiyatlarımızı nasıl etkiliyor derseniz bizim gibi büyük perakendecilerin satın alma avantajı var. Ürünler stoklarımızda, raflarımızda olduğu için bir günde fiyatları tüketiciye yansıtmıyoruz. Diğer yandan, elektronik ithalatında ciddi bir Çin ağırlığı var. Ama ilave vergiler nedeniyle Çinli firmalar üretimi Doğu Avrupa'ya kaydırdı. Macaristan, Çek Cumhuriyeti, Romanya gibi ülkelerde ciddi üretimler var. Dolayısıyla ürünler euro bazlı geliyor. Büyük perakendeciler tüketiciye yansıtmadan kur hareketlerini tolere edebiliyor. Fiyatlara yansıttığında ise yan kampanyalarla, taksitlerle destekliyor. Tüketiciye olabildiğince az yansıtmaya çalışıyoruz.

Bir de bizim derdimiz AVM kiraları. AVM'ler 'kredileri dolar veya euro'yla aldık, o yüzden kirayı da dolar veya euro olarak alırız' diyorlar. Krediyi uzun vadeli alıyor ve riskini zamana yayıyor. Ancak, perakende şirketlerini zorluyor dolar veya euro bazlı kiralar. Bazı perakendeciler TL alıyor, TL satıyor. Birden bire kira gideri kontrol edemediği bir kalem haline geliyor. Bu konuda AVM'lerle görüşüyoruz.

Müjdat bey 2018 planlarınızı yaparken kur sizi nasıl etkiliyor?

ALTAY: Yurtdışına zaten dolarla sattığımız için biz onun hedge'ini dengeliyoruz. Hiçbir zaman o değişimlerden negatif etkilenmedik. Telekomünikasyon sektöründe de kurdan dolayı sıkıntı yok. Ancak, sektörümüz olması gereken yerde değil. Enflasyon yükseliyor, faiz artıyor, dolar/TL derken teknolojiyi kaçırıyoruz. Ülke olarak teknolojiye önem vermemiz gerekiyor. Teknolojide çok fazla kullanıcı durumdayız. Son üç-dört senede güzel şeyler de oldu. GSMH'da Ar-Ge'ye ayrılan pay binde 4'lerdeydi. Şimdi yüzde 1'lere çıktı. Birçok teknoloji merkezleri var. Ar-Ge'de çalışan mühendis sayısı artıyor. Türkiye, Avrupa için bir hub olabilir. Çin'den Türkiye'ye daha fazla yatırım gelebilir. Yenal bey, Çinlilerin Macaristan, Romanya gibi ülkelerde fabrika kurduğundan bahsetti. Neden Türkiye'de kurmuyorlar? Çünkü, biz Avrupa Birliği'nde değiliz. ZTE'den bize güzel bir iş geliyordu ancak, serbest dolaşıma takıldık. Mühendislerimizin rahatça Avrupa'ya gönderemiyoruz. Her ne kadar Batı'ya baktığımız kadar Doğu'ya da bakalım desem de Avrupa işini, serbest dolaşımı çözmemiz gerekiyor. Türkiye'nin çok nitelikli bir insan kaynağını değerlendirmeliyiz.





"GSMH'DA AR-GE'YE AYRILAN PAY BİNDE 4'DEN YÜZDE 1'E ÇIKTI. TÜRKİYE, NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞINI KULLANMALI."

C. Müjdat Altay, Netaş CEO'su

Demet hanım Türkiye'ye Doğu'dan yatırımlar geliyor mu?

ÖZDEMİR: Son yıllarda özellikle Malezya, Singapur, Japonya ve Çin'den gelen birçok şirket oldu. Bunlar gelmeye de devam edecekler.

Peki geçmiş dönemde Türkiye'ye global fonların ilgilisi vardı. Şimdi durum nedir?

ÖZDEMİR: Özel sermaye fonlarını üç kategoriye ayırıyorum. Birincisi, sadece Türkiye'ye yatırım yapmak üzere kurulmuş fonlar. Bunların amacı Türk menşeili şirketlere yatırım yapmak. Bunlar Actera, Turkven, Mediterra, Taksim Capital gibi fonlar. Şu anda özel portföy yatırımları içinde bunların payı yüzde 90'ı buluyor. İkinci kategoride ise



bölgesel fonlar var. Abraaj gibi.. Üçüncüsü de geçmişte Türkiye'ye de yatırım yapan KKR, TPC, Carlyle, Blackstone gibi global fonlar. Türkiye'nin son iki yıldır yatırım yapılabilir ülke notunu kaybetmesinden bu yana bu fonları göremiyoruz.

Ünal bey, şirketlerin dövizle borçlanmasına sınırlama geliyor. Bu sektörünüzü nasıl etkiler?
GÖKMEN: Leasing sektörünün yüzde 70'i yabancı para ile yapılıyor. Bunun da yüzde 60'ı euro ağırlıklı. Euro ile daha uygun, uzun vadeli kaynak bulabiliyoruz. Bu nedenle kurlardaki dalgalanma bizi direkt etkiliyor. Şu anda, Hazine ve Merkez Bankası döviz geliri olmayan şirketlerin dövizle borçlanmaması için bir çalışma yapıyor. Bu doğru bir çalışma. İşletmelerin gelirleri hangi para cinsinden ise o para cinsinden borçlanılması temel bir finansman tekniğidir. Türkiye'de döviz borçlarının yükü özel sektörün üzerinde. Kamunun ciddi bir borç yükü yok. Özel sektörde yaklaşık 25 bin şirket dövizle borçlanmış. Bunun 2 bininin borcu 15 milyon doların üzerinde. Bunların oranı yüzde 84'ü buluyor. Kalan 23 bin şirketin oranı yüzde 16. Bu şirketler ise küçük ölçekli yani KOBİ. Bunlar hedge edemezse dövizle borçlanmasın diye bir çalışma var. Ancak, bu yatırımları kesebilir. Çünkü, bir makine finansmanı 5 veya 7 yıllık yapılıyor. Örneğin, bir tekstil şirketi dokuma makinesi getirecek. Büyük ölçekli bir firma alabilir bu makineyi ama bir KOBİ alamıyor. Leasing'in ortalama işlem büyüklüğü 250 bin dolar. Bu nedenle, dokuma makinesini alacak firmaya "Kısa vadeli, TL kredi kullan" diyemezsiniz. Euro ile 5-7 vade ile ortalama yüzde 4-5 civarında bir faizle alabilir. Kur baskısı olsa bile uzun vadeli olduğu için doğal hedge'ini yapabilir. Maliye Bakanlığı'nın üretimini teşvik ettiği sektörler var. Bu sektörlerde KDV yüzde 1'e düşüyor. Bunların leasingle yapılması teşvik edilebilir belki. Dövizle borçlanmaya sınırlama leasing sektörünün hacmini daraltabilir. Diğer yandan ise belli sektörlerdeki yatırımlar ciddi etkilenecektir.



"LEASİNG SEKTÖRÜNÜN YÜZDE 70'İ YABANCI PARA İLE YAPILIYOR. BU NEDENLE KURLARDAKİ DALGALANMA BİZİ DE ETKİLİYOR."
Ünal Gökmen, Garanti Leasing Genel Müdürü

Tolga bey şirketlerin döviz borçlanmasına sınırlama getirilmesini siz nasıl değerlendiriyorsunuz?
ŞENEFE: İhracat geliri olan KOBİ'lerin dövizle finanse edilmesinde zaten bir sakınca bulunmuyor. Çünkü zaten geliri yabancı para olduğundan bir pozisyon riski taşımıyor ihracatçı KOBİ'ler. Ancak genel olarak KOBİ'lerin daha ucuz ve daha kısa vadede dolar üzerinden borçlanmaya çalışması bilançolarını kur riskine maruz bırakabiliyor. Bu bağlamda, döviz geliri bulunmayan, yani geliri TL olan şirketlere dövizle borçlanma sınırlaması gelmesini olumlu karşılıyoruz.

Peki 2018 yılı bankacılık sektörü açısından nasıl bir yıl olur? Fırsat ve riskler ne olur?
ŞENEFE: 2017 yılı yerel ve küresel anlamda birçok belirsizliğin bir arada olduğu bir dönemde başlamıştı. Yavaşlayan bir ekonomi, referandum, güven endekslerinin zayıfladığı bir ortam vardı. Ancak, referandum sonrası belirsizliğin ortadan kalkması, ekonomi otoriterilerinin yerinde bir adım atarak KGF'yi aktif hale getirmeleri ile hem bankacılık sektörünün kredileri canlandı hem de ekonomi fayda gördü. Gelişmekte olan bir ekonomi olmamız nedeniyle 2018 yılı hem riskleri hem de fırsatları bir arada barındırıyor. 2018'in fırsat senesi mi risk senesi mi olacağını bugünden öngörmek zor. Çünkü ajandamız çok sayıda ekonomik olmayan küresel ve jeopolitik

başlıklar içeriyor. Eğer, Türkiye bu küresel belirsizlik döneminde, para politikasıyla, mali disiplinle ve politik istikrarla yoluna devam ederse 2018 yılı 2017'den daha mutedil olur. Bu da iş dünyasında, tüketicilerde ertelenen talebi canlandırır.

Yenal bey, bir dijital dalgası var. Perakendeciler bundan nasıl etkileniyor? Diğer yandan Amazon gibi büyük bir oyuncunun Türkiye'ye gelmesi sektörünüzü nasıl etkiler?

GÖKYILDIRIM: Günümüzün tüketicisi ürünü ve hizmeti istediği yerde, istediği şekilde almak istiyor. Dijitalleşme aslında tüketici talebinin değişmesiyle ortaya çıkan bir gerçek. Teknolojinin hayatımıza girmesi çoklu kanalla karşımıza çıkıyor. Bu sadece perakende de değil birçok sektörde yaşanıyor. Bankacılıkta da sigortacılıkta da çoklu kanal kullanılıyor. MediaMarkt özelinde bakarsak, Avrupa devinin parçası olmamız nedeniyle kendimizi şanslı hissediyoruz. Bununla birlikte bütün KMD üyelerine ne yapıp edip çoklu kanal konusunda kendinizi geliştirin diyoruz. Çoklu kanal derken, e-ticaret kaslarınızı kuvvetlendirirken, mağazalar ve tüketiciye dokunacağınız her noktayla birleştirmekten bahsediyorum. Örneğin, mağazaların içine kiosklar kuruyoruz. Mağazada olmayan ürünlere ulaşılabilsin diye. Müşteriler kasaya gitmeden tek noktada işlemlerini yapabilmeleri için çalışanlara tablet veriyoruz. Yani satış öncesi, satış anı ve satış sonrası bütün tecrübeyi dijital ortamlara yansıtıyoruz. Bütün perakendeciler de bunların farkında. Diğer yandan, Türkiye teknolojik olarak çok hızlı hareket eden bir ülke. Türkiye'deki uygulamaların Avrupa'ya gittiğini görüyoruz.

Amazon konusuna gelince, iyi rakip bizi kuvvetlendirir. Tüketiciye daha iyi hizmet veririz. Amazon, Alibaba gibi şirketlerin Türkiye'ye yatırım yapıyor olması pek çok perakendecinin kendisine bakarak hazırlık yapmasını gerektirir. Gelmeleri çok iyi olur. E-ticaretin hızlanmasına katkıda bulunurlar.

Müjdat bey 2018'de telekomünikasyon sektörünün gündeminde ne olacak? Akıllı şehir konusunda çalışmalarınız var...

ALTAY: Akıllı telefonlar dünyayı değiştirdi. Örneğin, akıllı telefon olmasa Uber diye bir şirket olmayacaktı. Bizim de bu değişime adapte olmamız gerekiyor. Bu değişime platform değişimi diyorum. Bunu ikiye bölüyoruz. Bu platformun bir parçasını telefonlar üzerindeki aplikasyonlar oluşturuyor. Bir de bunun üzerinde bir olay var. Netaş'ın 50 yıllık deneyimiyle en büyük kas gücü yukarıda herşeyi birbirine bağlayabiliyor. Beş yıl önce bir IoT platform tasarladık. Bunun altında istediğiniz app'i koyup çalıştırabilirsiniz. Biz bunu yapabilen dünyadaki 10 şirketten biriyiz. Multimedya applikasyonlar, voice, switching yani yukarıdaki gerçek zamanlı yazılım açısından. Çünkü, bu app'ler gerçek zamanlı yazılım istiyorlar bunların altına da dikeyler yapmaya başladık. Örneğin, yeni getirdiğimiz bir uygulamayla enerji şirketlerinin altyapısını kontrol edebiliyoruz. Enerji şirketlerinin en büyük problemi ertesi günkü enerjiyi bir gün önceden almaları. Eğer o gün enerjide bir patlama olursa, üç-dört misli fiyattan o enerjiyi almak zorundalar. Biz bütün yıl içindeki ve geçmiş yıllardan oluşan veriden faydalanarak bir sonraki enerjinin bir sonraki gün insanların o bölgede ne kadar enerji ihtiyacı olduğunu yapmaya başladık. Güzel bir müşterilerimize rekabet avantajı sağlamaya başladık. 900 bine yakın yol lambasını yakıp söndürebiliyoruz. Enerji sektörüne yönelik bu tür çözümlerimiz var. e-devlet projeleri yapıyoruz. Şu anda AFAD'ın ana üs yapısı bize ait. 60 tane kurum Türkiye'de eskiden kağıtla afet bildiriyordu. Bunların hepsi bize elektronik olarak geliyor. Afetin olduğu yerde ne kadar çadır var, ne kadar doktor var, itfaiye arabası nereden gelmeli, afet o bölgenin ne kadarında etkili olur gibi bunları ölçen bir sistem yaptık. Kıbrıs'ın e-dönüşümünü yapıyoruz. İstanbul Belediyesi ile bir anlaşma imzalamıştık. Akıllı şehirler konusunda ortak çalışmalarımız var. Diğer yandan, Netaş'ı bir platform şirketi yapmaya karar verdik. Çünkü, biz 900'e yakın yazılımcı mühendisi olan, yazılım ihracatı yapan güçlü bir teknoloji şirketiyiz. Start-up'lar büyük şirketlere ulaşamıyorlar. Biz onlara gelin diyoruz.

Neler yapıyorsunuz?

ALTAY: Yazılım konusunda Türkiye'nin en büyük test merkezini kurduk. Birçok firmanın, bankaların daha çok yazılımcıya ihtiyacı olduğunu gördük. Orhanlı'daki fabrikamızda bütün donanım, yazılım testlerini yapabiliyoruz. 25'in üzerinde start-

up var. Büyük şirketlere sizin işlerinizi bu şirketler yapabilir diyoruz. Kanadalı yatırımcı Sir Matthews'un şirketi Wesley Clover ile bir anlaşma yaparak Netaş Wesley Clover diye bir teknoloji şirketi kurduk. Start-up şirketlere ve girişimcilere yatırım yapıyor. 10 milyon dolarlık bir yatırımla 7 start-up var. Bir tane daha kuruluyor. Genellikle start-up'larda yüzde 10 verim var. Kanada'nın Silikon Vadisi Octavia'ya gönderdik gençleri. 100'e yakın şirkete giderek neler yaptıklarını gördüler. Türkiye'ye geldiler, eğitimler verdik. Kurdukları bu 7 şirkette 70'e yakın çalışan var. Hızlı büyüyorlar. Bunlara biraz da sosyal sorumluluk olarak bakıyoruz.

Demet hanım global fonların gelmesi için ne tür şartlar gerekiyor?

ÖZDEMİR: 2018 yılında mevcut ortam çerçevesinde global fon yatırımlarını görmemiz zor. Bu sadece Türkiye'ye özel bir durum değil. Türkiye onlar için orta büyüklükte bir pazar. Diğer yandan, işlem büyüklükleri onlar için küçük. Ve şu anda maliyetli buluyorlar. Biz Türkiye'de daha çok bölgesel ve yerel oyuncuları göreceğiz. Diğer yandan, Müjdat beyin bahsettiği gibi Türkiye'nin bir hub olma özelliği var. Bunu kullanmalıyız. Türkiye'nin genç nüfusu, tüketim anlamına geliyor. Bu da bir potansiyel yaratıyor. Özellikle gıda, içecek, sağlık, tıbbi cihazlar, perakende ve bilişim sektörlerine ilgi devam edecektir.

Bilindiği gibi özel sermaye fonları bir satın alma yaptıklarında, ikincisi de çıkışta olmak üzere iki kere para kazanırlar. 2017'de dikkat çekici bir gelişme de Dominos ve Mavi örneğinde olduğu gibi özel sermaye fonlarının Türkiye'de ilk kez halka arzla çıkış yaptıklarını gördük. 2018'de bunun örneklerini görebiliriz. Medikal Park'ta bu olabilir.

Ünal bey 2017'de Anadolu açılımı yaptınız? Bunun sektöre etkisi oldu mu?

GÖKMEN: Finansal Kurumlar Birliği olarak bir anket yaptırdık. Şirketler banka dışı finans kurumlarını çok fazla bilmiyor. Herkes işletme sermayesi için bankalara gidiyor. Yatırıma patron, finansman yöntemine ise muhasebeciler ya da bankacılar karar veriyor. Leasing'i kullananların memnuniyet oranı ise yüzde 70'leri buluyor. Biz de bunu anlatmak istedik. Manisa, Konya, Kahramanmaraş'ta toplantılar yaptık. 2018'de ise Adana, Samsun, Denizli ve İstanbul çevresinde Gebze ve Hadımköy'de KOBİ'lerle buluşmalar yaparak





"AMAZON VE ALİBABA'NIN TÜRKİYE'DE YATIRIM YAPMASI ÇOK İYİ OLUR. E-TİCARETİN HIZLANMASINA KATKIDA BULUNURLAR."

Yenal Gökyıldırım,
MadiaMarkt Genel Müdürü ve KMD Başkanı

leasingi anlatacağız. Bu toplantıların dönüşleri de oluyor. Örneğin, Kahramanmaraş'ta leasing işlemleri 1.5 puan arttı. 6 milyar dolara sıkışan leasing işlem hacmini 10 milyar dolara çıkarmak istiyoruz. Stratejik olarak belirlediğimiz sektörler de Türkiye'ye benzer: İş-inşaat, enerji, tekstil, otomotiv yan sanayi...

Diğer yandan dünyada iş modelleri değişiyor. Örneğin, dünyanın en büyük taksi firması Uber'in hiç arabası yok. Bugün dünyanın en değerli ilk 10 şirketi arasında bilişim şirketlerinin ağırlıkta olduğu görünüyor. Dünyada şirketler değişiyor. Bugün, Apple'ın değeri 900 milyar dolar, kasasında 200 milyar dolar var. Türkiye'nin döviz rezervi 120 milyar dolar, milli geliri 750 milyar dolar. Ülkeler büyüklüğünde şirketler var. 2030 yılında en değerli şirket kim olacak? Alibaba mı? Bir startup mı? Türkiye'nin bu değişimi kaçırmaması lazım. Türkiye şu anda dünyanın 17. büyük ekonomisi. Daha üst sıralara gitmek istiyorsak, sanayideki, teknolojideki ve yeni iş modellerindeki değişimleri mutlaka yakalamamız lazım. F

‘İLK DALGAYI YARATAN KİŞİ, LİDERDİR’

LUCIEN ARKAS 19 YAŞINDA BABASININ ISRARI ÜZERİNE BAŞLADIĞI İŞ HAYATINDA BUGÜN ULUSLARARASI ARENADA ZİRVEYE ÇIKMIŞ BİR İSİM. İŞ DÜNYASININ DEV MARATONCUSU, HOLDİNGİN YATIRIM STRATEJİLERİNİ BELİRLEYEN VE YENİLİKLERE İMZA ATAN BAŞARILI LİDER PROFİLİNİ, “53 YILDIR PATRONUM. ÖNEMLİ OLAN, OLABİLECEKLERİ ÖNCEDEN TAHMİN EDEBİLMEKTİR. İLK DALGAYI YARATAN KİŞİ LİDERDİR. DİĞERLERİ ONUN DALGASINDAN YÖN BULUR” DİYEREK AÇIKLIYOR.

CÜNEYT TOROS-ŞULE LALELİ FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**



msc
SENATOR
HANJIN
EVERGREEN
Hapag Lloyd
LLOYD TRIESTINO



RALIK AYI OLMASINA RAĞMEN İzmir'de bahardan kalma güzel ve güneşli bir havada Arkas Holding'e doğru yol alıyoruz. İstanbul'un keşmekeş trafiğinden sonra İzmir, adeta bir nefes alma koridoru oluyor bize.. Arkas Holding, mutlu ve pozitif insanların ağırlıkta olduğu ofis ortamıyla biliniyor. Büyümek için güçlü bir ekibe sahip olmanın önemli olduğunu her fırsatta yineleyen Arkas Holding Yönetim Kurulu Başkanı Lucien Arkas, "İşinizde lider olmak için iyi bir ekibinizin olması çok önemli. Yıldız transferlerle çok uzağa gidemezsiniz. Sizin kültürünüzü bilen, anlayan sadık çalışanlar için insana yatırım yapmak çok önemli" sözlerini sık sık tekrar eden yöneticilerden.

Lucien Arkas, öngörüleri, esprileri ve neşeli kişiliği ile kısa sürede etrafına pozitif enerji yayan biri. Dünya görüşü, vizyonu ve birikimleri ile demlenen sohbetimizde, ilkleri gerçekleştirme ve bu ilklere liderlik etme sevdası ise ağır basan detaylardan biri. Arkas'ın odası eşsiz bir manzaraya sahip. İzmir Limanı insanın bakmaya doyamadığı bir tablo gibi uzanıyor. Bu tablonun en gizemli tarafında, 1902 yılında binlerce yıllık limanıyla; Osmanlı'nın Avrupa'ya açılan kapısı İzmir'de Gabriel J.B. Arcas tarafından temelleri atılan Arkas Holding, Türkiye'de uluslararası taşımacılığın simgesi haline gelmiş. Babası Lucien Gabriel Arcas "Gabriel J.B Arcas Halefi Lucien Gabriel Arcas" adını verdiği şirketiyle ikinci kuşak olarak baba mesleğini sürdürdü. 1944 yılında Lucien Gabriel Arcas'ın 1944 yılında kendi adına bir denizcilik acenteliği kurmasıyla denizcilik sektörü ile tanışıldı böylece. 1964'te Lucien Arkas, üçüncü kuşak temsilcisi olarak yönetime geçti. 1900'lerin başlarından bugünlere kadar varlığını sürdüren Arkas, acenteciliğe, armatörlükten liman işletmeciliğine, deniz, kara, demir ve havayolu taşımacılığı ile entegre ederek sunduğu lojistik hizmetleri gibi ana iş kollarının yanında gemilere yakıt ikmalinden otomotive, sigorta hizmetlerinden bilgi sistemlerine ve turizme kadar birçok alanda faaliyet gösteriyor.

7 bin 500 kişiye istihdam sağlayan, Akdeniz, Karadeniz ve Batı Afrika'da 25 ülkede yapılanmış Arkas'ın 67 şirketi çatısı altında birleştirmiş önemli bir holding olmasının ayrı bir önemi var. Ege'den yola çıkmış bir başarı öyküsünün tam ortasındayız...

LUCIEN ARKAS'IN BİLİNMEYEN YÖNLERİ

200 BİN ESERDEN OLUŞAN BİR KİTAP KOLEKSİYONU VAR. DÜNYANIN HER YERİNDEKİ KİTAPÇI, KİTABEVİ, KOLEKSİYONCU, ESKİCİ??, LUCIEN ARKAS İÇİN GÖNÜLLÜ ÇALIŞIYOR.

EN ÇOK TARİHE MERAKLI. 1600'LÜ YILLARDAN EL YAZIMI KİTAPLARI VAR.

ÇOCUKLUK HAYALİ ORKESTRA ŞEFİ OLMAKTI.

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK KONTEYNER GEMİ FİLOSU

Denizcilik baba mesleği ve ana iş kollarının başında geliyor. Dünyanın önemli armatörlerinin acenteliğini yaparken 1996 yılında ilk gemisini alarak filosunun temellerini attı. Bugün 50 konteyner gemisi ile Türkiye'nin en büyük konteyner gemi filosuna sahip. Filosunda ayrıca 7 yakıt ikmal tankeri bulunuyor.

ARMATÖRLÜK ŞİRKETİ ARKAS LINE DÜNYADA BİRİNCİ

Öncü yatırımları ile Türkiye'nin dış ticaretine ulaştırma konusunda önemli destek veren Arkas'ın ilklerinden biri de yine 1996 yılında Türkiye'nin ilk türk bayraklı hat taşımacılığı şirketini kurması. Akdeniz, Karadeniz ve Batı Afrika'da düzenli hat taşımalığı yapıyor yani havayolu şirketlerinden örnek verirsek tarifeli gemileri düzenli olarak taşıma yapıyor. Arkas Line'ın servis verdiği ülkelerde Arkas'ın acente ofisleri de bulunuyor. Sonuçta ortaya 24 ülkede 62 ofisi olan uluslararası bir yapı çıkıyor. Dünya denizciliği son yıllarda ciddi oranda daralma yaşadı ve yaşamaya devam ediyor. Satınalma ve birleşmeler yaşanıyor. Dünya gemi armatörleri listesinde Arkas ise yükselmeye devam ediyor. Lucien Arkas "Dünyada gemi sahibi armatörler arasında 20'inci sıradayız. İlk 20'de yani büyüklerin birinci liginde yer alan bir Türk şirketi olarak kendimizi kabul ettirdik" diyor. Sadece Türkiye sınırlarında hizmet veren bir acentelikten, Avrupa'da etkin, sözü dinlenen ve en üst seviyedeki armatörlerin iş birliği yapmaya hazır olduğu bir şirket haline geldiklerine değiniyor.

BATI AFRİKA İLE TİCARET DAHA DA ARTACAK

"Batı Afrika'da 2012 yılından beri düzenli gemi seferleri ile ulaştığımız taşıma hacmi, bizi burada kendi ofislerimizi açmaya teşvik etti. Geçen yıl Gana ve Nijerya'da ofisler açtık. Bu bölgede daha kuvvetli bir oyuncu haline geleceğiz. Ayrıca Hamburg'da Arkas Kuzey Avrupa Bölge Ofisi'ni açtık. İtalya'nın La Spezia kentindeki Terminal del Golfo Limanı'na ortak olduk ve Bu yatırımla Arkas Line'nın Batı Afrika servisleri de destekleniyor olacak. Akdeniz'deki konumumuzu güçlendireceğiz." diyor.

DENİZCİLİKTEN KONTEYNER LİMANLARINA...

Arkas'ın Türkiye'nin dış ticaretini desteklediği öncü liman yatırımları ile de biliniyor. Lucien Arkas, holdingin gelişimini ve limancılığına giriş hikayesini anlatırken "İlk başta acentelikle başladık, dünyanın önde gelen armatörlerinin Türkiye'de temsilciliklerini yapıyoruz. Ticaretin gelişimiyle yük arttı. Gemi almaya başladık ve kendi armatörlük şirketimizi kurduk. Gemilerin sayısı arttı, yanaştıracak liman sıkıntısı vardı. Haydarpaşa Limanı yetersiz kalıyordu. Gemileri haftalarca demirde bekletiyorduk. Müşteriyi memnun edecek bir çözüm bulmak zorundaydık. 1996 yılında liman işletmeciliğine başladık. yine aynı yıl İstanbul'da ilk özel konteyner liman işletmeciliğine başladık. 2001 yılında Ambarlı'da Marport'u kurduk. 2017 yılında mevcut kapasitesi 2.3 milyon TEU'ya ulaşmış durumda ve bugün Türkiye'de yüzde 21, Marmara'nın yüzde 34 pazar payına sahip. Marport olmasaydı ne olacaktı?" diyor. Dünyada gemi boyları hızla büyüyüp kapasiteleri artıyor. Marport'un su derinliği bugün 16.5 metre. Türkiye'ye gelen en büyük konteyner gemileri olan 399 metre uzunluğundaki 14 bin TEU ve üzeri kapasiteli gemilere hizmet verebiliyor.

Yurtiçinde Marport ve Autoport, KKTC'de Adaport, İtalya'da ise Terminal del Golfo yatırımlarıyla liman işletmeciliği sektöründe faaliyet gösteren Arkas Holding, sektöre yatırımlarını sürdürüyor.

ZİNCİRİN TÜM HALKALARI SAĞLAM

Arkas, bir çok yatırımlarını müşterilerinin ihtiyaçlarını öngörerek yaptıklarını söylüyor ve ekliyor: "Bu bir entegre hizmet zinciri. Gemi, TIR, tren taşımacılığı, liman, depolama hepsi birbirini tamamlayan koca bir zincir. Zincirin bütün halkaları sağlam, güçlü ve eşitse kopmaz, zinciri zayıf halka kopartır. O nedenle bütün halkaları sağlam ve güçlü tutmak, doğru yönetmek durumundasınız. Bunun için de bir orkestra şefi lazım ve o benim. Bu hizmet ve değer zincirimiz bir günde olmadı hepsi bu bahsettiğimiz öngörülü ve uzun vadeli yatırımların sonucu."

Patron olarak nerelerde zorlandığını sorduğumuzda, "Bana 19 yaşında al ve işi yönet dediler, yönettim. Zor mu? Değil. Fakat yapılacak o kadar çok şey oluyor ki işi layıkıyla yapmaya çalıştığın ve mükemmeliyetçi olduğun zaman hem patron hem ekibi için zor. Ama çok keyifli. Bir kere insanlarla iç içe oluyorsunuz. İnsanların size bir güveni ve sizden bir beklentisi var. Onlara aradıklarını verebilmenin hem keyfi hem de stresi var" diyerek cevap veriyor.

"ANADOLU DEMİRYOLU İLE GELİŞECEK"

Anadolu çok gelişecek. Bunun için demiryolu taşımacılığı çok önemli. Demiryolu serbestleşmesi uygulamaya başladığında ucuz nakliye imkanı Anadolu'daki sanayi yatırımlarını destekleyecek ve geliştirecek.



Sektörün sivil havacılıkta olduğu gibi hızlı bir gelişim." diyen Arkas, demiryolunun önemi üzerinde çok fazla durduğuna 2003 yılından bu yana demiryoluna yatırım yaptığına değiniyor.

Arkas'ın çabaları ve sabrı iyi sonuçlara gebe. Ayrıca Kartepe'de bir de Railport adıyla "kara limanı" yatırımı devam ediyor. Alman Duisport ile İzmit-Kartepe'de kurulan karalimanı ve Bakü-Tiflis-Kars demiryolu ile beraber Avrupa ile Asya'yı birbirine bağlayan alanın geleceğin HUB noktası olmasını sağlayacak bir noktada. Bu hatta Türkiye'den ilk treni Arkas Lojistik yükledi. 10 yıldır beklenen proje hayata geçtiğinde ilk yükü vermenin gururunu yaşadık. Dalgayı yaratan her zaman avantajlıdır. Diğerleri o dalgaya göre kendini ayarlamak durumunda kalıyor. Evet daha yorucu çünkü öncüsünüz ancak onların da arkadan size uyum sağlamaları lazım. Önümüzdeki yıl 6 lokomotif yatırımıyla tren işletmeciliğine başlayacağız diyen LucienArkas, "Uygun nakliye avantajı Anadolu'daki yatırımları tetikleyecek ve Türkiye'nin uzun dönem ihracat hedeflerinin yakalanmasında önemli bir rol üstlenecek" diyor.

LUCIEN ARKAS'TAN ÜÇ TAVSİYE

SEVDİĞİNİZ İŞİ YAPIN, BAŞARIYA ULAŞIN.

HAYAL EDİN.

ÇOK ÇALIŞIP, TELAŞ ETMEDEN, HEMEN HEDEFE VARILACAĞINI DÜŞÜNMEDEN UZUN BİR YOLUN BAŞINDA OLDUĞUNUZU BİLİN.



Yatırımları sürdürürken, toplumun sosyo kültürel gelişimine katkı sağlayan sosyal sorumluluk projelerini de ihmal etmeyen Arkas, Arkas Sanat Merkezi, Arkas Deniz Tarihi Merkezi ve Arkas Trio ile sanata, Arkas Spor Kulübü ile sporda voleybol, yelken,yüzme, dağcılık gibi branşlara destek verirken, Arkas TURMEPA II teknesi ile 11 yıldır Çeşme'de denizlerin kirlenmesine engel olacak çalışmaları sürdürüyor. Tüm bunları yaparken birlikte yol aldığı, 7 bin 500 çalışanı, Arkas Holding'i başarıya taşıyan ana güçlerden biri.

SEVGİ HER ŞEYİN BAŞI

İşini severek yapmak çok önemli her zaman herkese özellikle gençlere tavsiyelerimde dile getiriyorum. Sosyal hayatınız da olmalı sadece iş yetmiyor, ilgi alanlarınız ve sevdiğiniz başka şeyler insanı dinlendirir. Bu anlamda İzmir'e sosyal porojelerimizle de katkı sağlamaya çalışıyoruz. Spor, sanat, eğitim ve çevre konularında uzun vadeli ve çok güzel geri dönüşleri ve teşekkürler aldığımız projelerimiz var. Görenlerin sevenlerin takdiri en büyük mutluluk. İzmir'in özel bir kültürü olduğunu, bu kültürün de "İzmir'i İzmir yaptığını" ifade eden Arkas, sahip olduğu güzellikleri paylaşmak için önce sanat dediğini, bunun için de Arkas Sanat Merkezi'ni kurduklarını söylüyor. Arkas, "Sanatı sevdirmeyi, güzeli sevdirmeyi istedik. Çünkü güzellik mutluluk getiriyor, hayata bir başka açıdan bakmayı öğreniyorsunuz" diyor. Bugün yalnızca resim değil, heykel, cam, halı gibi 1600'den fazla sanat eserinden oluşan Arkas Koleksiyonu, kendi tarzında Türkiye'nin sayılı sanat koleksiyonları arasında sayılıyor. Bu eşsiz koleksiyonunu anlatırken, mütevazı davranıyor ve "Bu koleksiyonu Sanat severlerle buluşturmak ve paylaşmak tek hedefimdi" diyor. İzmir'de 1875 yılında yapılmış Fransız Fahri Konsolosluk binası aslına uygun restore edilmesi karşılığında Fransız Hükümeti tarafından 20 yıllığına Arkas Holding'e Kültür sanat merkezi olarak tahsis edildi ve 2011'de "Arkas Sanat Merkezi" olarak açıldı. Mistral'de yeni bir sanat merkezi daha açma hazırlığında. Bornova'da Arkas Deniz Tarihi Merkezi'nde ise gemi maetleri ve gemi antikalarını ilgileri ile buluşturuyor. Arkas'ın Fransız Konsolosluğu'nun tarihi binasında; yani Arkas Sanat Merkezi'nde özel bir çalışma odası var. Arkas'ın Bonaparte'ye olan hayranlığı biliniyor. Bu nedenle Arkas Sanat Merkezi'nde Napolyon Odası bulunuyor.



LA BAĞLARI İLE BİR ŞEY YARATMANIN HAZZI

Arkas'ın dikkat çeken işlerinden biri de İzmir Torbalı'daki Lucien Arkas Bağları ve içindeki LA Mahzen Restaurant. Arkas, Torbalı'da bir bağ satın alıyor. Ve burada kaliteli üzümlerden kaliteli şarap üretmeye başlıyor. LA bağları, 1.168 dönüm ile Türkiye'nin en büyük tek parsel üzüm bağı olma özelliğinde. Üstelik de organik bağcılık yapılıyor. "İyi üzümden kötü şarap yapabilirsin ama kötü üzümden iyi şarap yapman mümkün değil. O nedenle mesele bağdan topraktan başlıyor." diye anlatıyor. Türkiye'nin tek parsel en büyük organik bağı Lucien Arkas Bğaları'nda çok modern bir fabrika ve mahzen olduğunu anlatan Arkas "Mahzeni önce yalnızca tadım amaçlı düşünmüştüm ama çok güzek haftasonları yer bulmakta zorlanılan ve beğenline bir restorana dönüştü. İstesem büyütürüm burayı ancak benim derdim miktar değil, benim derdim yaptığım işin kalitesi. Geçen hafta yeni mahsüllerin tadımını yaptık, çok keyif aldım haz duydum. Çünkü o sırada yeni birşey yaratıyorum. O benim keyfim" diyor. 80 yıllık zeytinyağı markası Kristal de Arkas'ın iş kolları arasında. Lucien Arkas, 2007 yılında ortak olduktan sonra makineleri ve fabrikaları yenilediklerini söylüyor ve ekliyor; "Zeytinyağının ölçülemeyen bir değer olduğunu söyleyen Kristal çok düzgün, kaliteli bir yağdır. Sadece Türkiye'de değil dünyadaki 25'in üzerinde ülkede satılıyor."

TÜRKİYE NEREYE EKSEN TUTAN, YEŞEREN BİR BİTKİ

Röportaj sırasında Türkiye ve holding açısından gelecek dönemle ilgili genel bir öngürü analizi istediğimizde. Türkiye'nin geleceğine yönelik oldukça pozitif şeyler söylüyor ve "Türkiye'yi kimse durduramaz çok yaratıcı bir milletiz. Bunun sebebi, birçok ırkın karıştığı bir ülke olmamız. Asırlardır bu ülke insanını bir yerden alıp bir yere taşıdılar. Ama kimse tam anlamıyla ne Konyalı ne de Giritli oldu. Türkler öyle bir beceride ki nereye giderse gitsin, orada yeşeriyor ve tutunuyor. Mutlaka sorunlara bir çare buluyor ve bulmaya da devam edecektir" diyor.

Arkas Holding, eğitimde, Orion Vakfı'na bağlı Piri Reis İlköğretim Okulları, Arkas Narlıdere Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile Arkas Eğitim ve Kültür Vakfı kanalıyla gençleri, İtalyan Anaokulu ve Bonbonniere Anaokulu ile de küçükleri donanımlı bireyler olarak hayata hazırlıyor.

Arkas Holding, dengeli büyürken şirketlerin en önemli kozu olan istihdamda da farklılığını ortaya koyuyor. Yaklaşık 5 bin kişi beyaz yakalı çalışanın yüzde 50'si kadın. Bu konuda Arkas, "Nobel ödülü alacağım bu gidişle" derken, neredeyse BM'nin standartlarının üzerinde kadın çalışana sahip olmasıyla ilgili değerlendirmeyi, "Yüzdelere girmek için değil, onlara güvendiğim için kadınlarla çalışmayı tercih ediyorum" diyor.

Röportaj sonrası fotoğraf çekimi için holding binasında farklı kareler ararken, istediğimiz çarpıcı kare kendiliğinden oluşuyor. Fotoğrafçı arkadaşımız Caner Özkan, Arkas Narlıdere Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nden bir grup stajyer öğrenciyle sohbet eden Arkas'ı fotoğraflamak için pusuya yatıyor. Heyecanlı grubun üzerinde Arkas, "Şefkatli bir baba" etkisi yaratıyor. Onlara "Nasılsınız çocuklar, nasıl gidiyor?" diyor. Gençler, Arkas Holding'te olmaktan ve onu gördükleri için mutlu olduklarından bahsediyorlar. Lucien Arkas bize dönüyor ve "Bu gençler yarının Arkaslı çalışanları olacak. Türkiye'nin pırıl pırıl gençleri onlar" diyor. Bu fotoğraf karesini, Lucien Arkas'ın etrafında bütünleşen gençlerle ölümsüzleştiriyoruz. Arkas Holding'in gençlerle ve sağlam ekiplerle gelecek dönemde başarılı işlere imza atmaya şimdiden hazır olduğunu söylemek mümkün. Bunu Lucien Arkas'ın "Kısa zamanda elde edilen şeyler, kısa ömürlü olur. Daha derin kökü olan ağaçlar daha uzun yaşar. Ben bu ağaçlara yani gençlere yatırım yapıyorum" sözleriyle açıklamak en doğru olanı...

İNOVASYON ÇİN'DE

Alibaba ve Tencent gibi internet devlerinin başı çektiği ve girişim sermayesi yatırımlarının desteklediği Çin taklit

Bu fotoğraf illüstrasyonda drone'lar, *Fortune*'un (ABD) 2017 Global Forum konferansını düzenlediği Çin, Guangzhou'nun semalarında uçarken görülüyor.

UÇUŞA GEÇİYOR

CLAY CHANDLER

ekonomisi imajından hızla sıyrılırken, ABD'yle rekabet edecek teknolojik bir süper güç olarak ortaya çıkıyor.



▲ FOTOĞRAF İLLÜSTRASYON **JUSTIN METZ**

DÜNYADA DRONE'LAR ARASI it dalaşı başlamak üzere. 2016 yılının kasım ayıydı ve DJI olarak bilinen Da-Jiang Innovations Science and Technology (Da-Jiang İnovasyon Bilim ve Teknoloji) öldürücü yeni ürününü pazara çıkarmaya hazırlanıyordu: Mavic Pro. Yalnızca 453 gram ağırlığındaki Mavic bir okul çantasına sığacak kadar kompakt ve 6 bin 400 km.'lik bir menzile sahip; içerdiği kamera da yüzlerce metre yüksekten son derece net 4k video çekimi yapabilecek kapasitede. Mavic bin doların altında bir fiyata sahip olsa da, kamerayı stabil hale getirecek sofistike yan bağlantılara ve bunları kişiler üzerine zoomlayarak onları izleyecek, yerlerini ve aynı zamanda havadaki engelleri saptayacak ve şarjı bitmeden otomatik olarak fırlatılma noktasına dönmesini sağlayacak ileri teknoloji yazılıma sahip.

DJI'deki yöneticiler çok önemli bir ürün geliştirdiklerinin bilincindeydiler. Ama acaba satabilecekler miydi? DJI'nin Çin'de bile pek fazla bilinirliği yok ve Mavic de ana akım tüketiciler için ilk üründü. Dahası, DJI benzer aygıtlarla pazara akan bir dolu ABD'li ve Avrupalı rakiple de mücadele etmek zorundaydı; bunlar arasında 22 yıllık Fransız elektronik imalatçısı Parrot, Kickstarter için 15 milyon dolar toplayan Silikon Vadisi startup'ı Lily Robotics ve taşınabilir aksiyon kameraları üreticisi GoPro vardı. Bu koşullarda DJI'nin teknolojisi Batı'nın en iyileriyle nasıl mücadele edecekti.

Bu yarış başa baş bile değildi.

DJI Başkanı Roger Luo bir kazananla ve de devasa bir üretim zorluğuyla karşı karşıya olduklarını hemen anladıklarını söylüyor. Mavic'in üretimini izleyen ilk üç gün DJI'nin aldığı sipariş miktarı bütün bir ayki satış tahmininden çok daha fazlaydı.

Bu arada, Batı'daki drone rakipleri ise birer birer dökülmeye başlamıştı. Aralarında ilk havluyu atan, ocak ayında drone bölümündeki çalışanları işten çıkardığını bildiren Parrot oldu. Ardından Lily, 34



Şanghay'da, Mobike ve Ofo gibi hızla büyüyen bisiklet paylaşım startup'larına ait el konulmuş bisikletler.

FOTOĞRFLAR: ÖNCEKİ SAYFA: IMAGINECHINA; JOHANNES EISELE - AFP/GETTY IMAGES

DenizBank bu sene de ödülleri topladı!

BAI Global Innovation Awards 2016'da **Dünyanın En Yenilikçi Bankası** seçilmemizin ardından inovasyona olan yatırımlarımıza hız kesmeden devam ettik, ödüllerimize yenilerini ekledik.

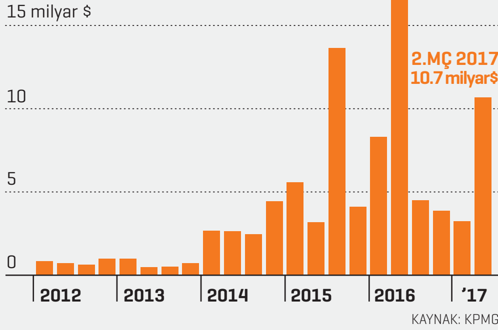
- EFMA (European Financial Management Association) 2017 – Deniz'den Toprağa uygulamamızla En İyi Ürün/Hizmet Kategorisi'nde birincilik
- BAI Global Innovation Awards 2017 – Akıllı İş Gücü Yönetimi projemizle birincilik
- Global Finance 2017 – Çözüm Buldum uygulamamızla birincilik



Çin’de girişim sermayesi yatırımı

Çinli startup’lara yatırılan girişim sermayesi miktarı son yıllarda artış kaydetti. Ülkenin “tek boynuzluları” devasa ve gittikçe de büyüyen teknoloji dostu tüketici pazarından yararlanıyorlar.

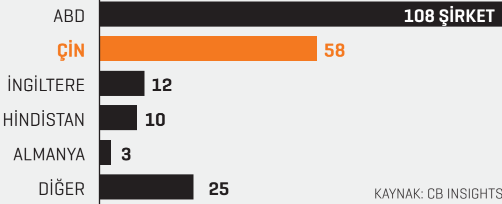
ÇİN’DE MALİ ÇEYREK BAZINDA GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIMI



KAYNAK: KPMG

ÜLKE BAŞINA TEK BOYNUZLU SAYISI

Piyasa değeri 1 milyar dolar ya da üzeri borsaya açık olmayan şirketler.



KAYNAK: CB INSIGHTS

milyon doların üzerinde ön sipariş almasına rağmen bütün nakdinin tükendiğini ve tek bir birim bile sevk etmeden kapıya kilit vuracağını bildirdi. Asıl sürpriz GoPro’ydu. Kaliforniya, San Mateo’daki şirket 10 milyonu aşkın “giyilebilir” kamera satarak markasını oluşturdu. CEO Nick Woodman Karma adlı çok fazla pazarlanan drone sayesinde GoPro’nun kâra geçeceğini iddia etmişti. Ancak Karma beklentileri karşılayamadı; Çinli rakibinden daha ağır ve daha yavaştı ve de saptama-sakınma kapasitesine sahip değildi. Ancak asıl tehlikeli olan, ilk Karma’ların enerji kaybına uğrayıp, gökten düşme eğilimiydi. Bunun üzerine GoPro mevcut drone’ları piyasadan toplamak zorunda kaldı ve şubat ayında yeniden lanse etti. Ancak o süre zarfında DJI çoktan uçuşa geçmişti.

Günümüze büyük bir hızla gelen DJI ticari drone pazarının yüzde 70’inden fazlasını kontrol ediyor ve global araştırma kuruluşu Interact Analysis’e göre, geçen yıl 1,3 milyar dolar olan bu kategori 2022 yılında 15 milyar dolara çıkabilir. Accel Partners ve Sequoia Capital’in girişim sermayeleriyle DJI 10 milyar dolarlık bir değerlemeye ulaştı. Şirket mali bilgilerini açıklamıyor ancak analistlerin tahminlerine göre satışlar bu yıl 1,5 milyar doları aşacak ve kâr da 500 milyon dolara yakın olacak.

DJI pek çok elektronik endüstri analisti tarafından “tüketici drone’larının Apple’ı” olarak tanımlanıyor. Ancak bu benzetme yanıltıcı olabilir. Ürünlerinin “Kaliforniya’da tasarlandığını, Çin’de monte edildiğini” gururla söyleyen Apple’dan farklı olarak, DJI ürünleri rotor, verici, pil ve diğer ilintili parçaların tedariğinde eşsiz olan ülkenin güneyindeki Shenzhen kentinde tasarlanıyor ve imal ediliyor.


DJI’NİN BAŞARISI GLOBAL ekonominin en önemli dönüşümlerinden birine ışık tutuyor: Yüz yıl boyunca yabancı ülkelerin boyunduruğunda yaşayan, Mao Zedung’un otuz yıllık yönetimi süresince dünyadan soyutlanan ve otuz yıl da Deng Xiaoping’in başlattığı “açılma ve reform”una tanık olan Çin, dünyanın en büyük inovasyon ve teknolojik gelişim merkezlerinden biri olarak tarihsel bir konuma kavuşuyor.

Çok değil daha birkaç yıl öncesine kadar Çin’den bir yenilikçi olarak bahsedilmesi, Batılı iş dünyası ve hükümet çevrelerinin dudak bükmesine yol açacaktı. Ülke büyük ölçüde taklit ve korsan ürün cenneti olarak küçümseniyor ya da en iyi ihtimalle, fabrikalarının ucuz işgücü ve yabancı teknolojinin sancılı birlikteliğine bağımlı olduğu verimli bir üretim platformu olarak görülüyordu.

Oysa Çin’deki iş dünyası bugün artık, geçen yıl dünyada başka herhangi bir şirketten çok daha fazla patent başvurusunda bulunan Huawei Technologies’in kurucusu Ren Zhegfei gibi inovasyon tutkunu yöneticiler tarafından yönlendiriliyor. Keza, 900 milyon mobil kullanıcısının sohbet etmesini, alışveriş ve ödeme yapmasını, oyun oynamasını ya da herhangi başka bir faaliyette bulunmasını sağlayan akıllı telefon uygulaması Tencent’in WeChat’ini geliştiren ekibin başındaki Allen Zheng de aynı kategoride. Pekin merkezli arama motoru şirketi olan ve 2018 yılında Çin’de otonom araçları satışa çıkarma sözü veren Baidu’nun CEO’su Robin Li’yi de unutmayalım tabii ki.

Bunların başarıları yenilikçi faaliyetlerin de artmasını sağlıyor. Ülkenin iki büyük internet şirketi olan Alibaba Group ve Tencent Holdings e-ticaret, mobil ödeme, sosyal medya ve online oyun pazarlarında dünyaya önderlik ediyorlar. Hem onlar hem de diğer Çinli teknoloji devleri yeni işlere yoğun bir şekilde yatırım yaparak, Çin’in girişim sermayesi yatırımları için göz kamaştırıcı bir pazara dönüşmesine yardımcı oluyorlar. Bu girişimler de Çin’in

devasa ve gittikçe büyüyen pazarının yanı sıra tedarikçiler, lojistik uzmanları ve imalatçılardan oluşan benzersiz ekosisteminden yararlanıyorlar. Sonuç: Çin dünya klasmanında ürünler ortaya koyan, kendi teknolojilerini ve küresel ekonominin şimdiye kadar tanık olmadığı ölçek ve hızda yeni iş modellerini geliştiren yeni kuşak girişimciler ortaya çıkarıyor. Sinovation Ventures CEO'su ve Google China'nın eski başkanı Kai-Fu Lee, "taklit çağı artık bizim için kapanmıştır" diyor. "O noktadan çok çok uzağız."

Çin 2014 ila 2016 yılları arasında 77 milyar dolar girişim sermayesi çekti; oysa bu rakam daha önceki iki yılda yalnızca 12 milyar dolar düzeyinde gerçekleşti. Çin halen sanal gerçeklik, otonom araçlar, 3D baskı, drone'lar ve yapay zeka dahil dijital teknolojilerde girişim sermayesi açısından dünyanın ilk üç pazarı arasında yer alıyor. McKinsey&Co'ya göre, dünyada 1 milyar doların üzerinde değere sahip startup'lar olan "tek boynuzlu"ların yaklaşık üçte biri Çin'de bulunuyor; bir başka ifadeyle, bu oran bu tür şirketlerin küresel değerinin yüzde 43'üne denk düşüyor.

Çin'in en başarılı teknoloji şirketlerinden bazılarına yatırım yapan Hong Kong merkezli girişim sermayesi fonu Asia All-Stars Investment'ın direktörü Richard Ji, "Çin ve ABD dünyanın gerçek anlamdaki teknoloji süper güçleri" diyor. "Diğer ekonomilerden hiçbiri yanlarına bile yaklaşmış değil."

ÇİN'İN YÜKSELEN YENİLİKÇİ sınıfı pek çok avantajdan yararlanıyor. Bunlardan biri, yeni ürünler ve hizmetler yüz milyonlarca insana ulaşırken, güçlü bir verimliliğin itici gücü olan Çin pazarının devasa ölçeği. Öte yandan, Çinli tüketiciler yeni teknolojilere adapte olma konusunda oldukça hevesliler ve girişimciler de köhnemiş bir sistemden söz edilemeyecek, gelişmekte olan bir pazarda faaliyet gösteriyorlar. Çinliler online alışveriş ve dijital ödemelere hemen adapte oldular; bunun nedeni kısmen, geleneksel fiziki mağazalarda alışveriş gibi geçmişten gelen alışkanlıklarının pek olmamasıydı.

Çin 2015 yılında e-ticarette ABD'yi geçip dünyanın en büyük pazarı oldu. Bu yıl da, veri araştırma kuruluşu eMarketer'a göre, online satışların 1,1 trilyon dolara çıkması bekleniyor. McKinsey Çin'in tek başına dünyadaki e-ticaretin hemen hemen yarısını karşıladığına dikkat çekiyor; oysa bu oran on yıl önce yüzde 1'in de altındaydı. Goldman Sachs Çin'de online perakende satışların gelecek dört yılda, senede ortalama yüzde 23 oranında büyüyerek, 1,7 trilyon dolara çıkmasını bekliyor.

Hükümetin özel sektöre karışması Çin'in genel büyümesi açısından olumsuz bir durum olsa da, pek çok durumda, yasal düzenlemelerdeki esneklik ya da lakaytlık da diyebileceğimiz yaklaşım inovasyonu teşvik etti. Online oyun şirketi olan Tencent dijital ödemeleri kolaylaştıran QR kodlarını kullanan bir uygulamayı denediğinde, e-ticaret şirketi Alibaba kendi online ödeme sistemi Alipay'i ve daha sonra da, AliPay kullanıcıları için online yatırım fonu olan Yu'e Bao'yu geliştirdiğinde, Çinli yetkililer tüm bu girişimlere fazla karışmamayı tercih ettiler. Sonuç olarak da, kâğıt paranın yaratıldığı topraklar olan Çin şimdi artık hızla nakit paradan uzaklaşıyor. Yu'e Buo ise bir yıldan daha kısa bir sürede tüm dünyada bir numaralı yatırım fonu oldu.

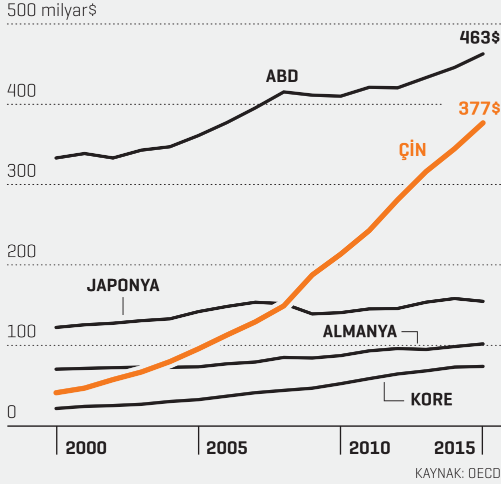
Son bir avantaj ise Çin'in mahremiyet ve antitröst kurallarına yönelik ilgisizliği. Hükümet, Çinli teknoloji devlerinin yalnızca çok sayıda tüketiciden veri toplayıp, analiz etmesine izin vermekle kalmayıp daha da öteye giderek bir şekilde, şirketlerin müşterilerinin hayatlarının her dakikasını, nerede yaşadıklarını, nereden alışveriş yaptıklarını, ne tür müzikler dinlediklerini, kimlerle sosyalleştiklerini ve nasıl bir sağlık bakımı aldıklarını vs tüm ayrıntılarıyla bilmelerine göz yumuyor.

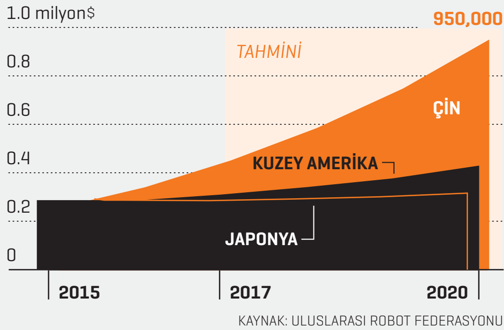
Face ID teknolojisine sahip Apple'ın iPhone X'inden çok önce, Alibaba'nın finans hizmetleri kuruluşu olan Ant Financial 450 milyon kullanıcısının selfie çekerek online portföylerine bağlanabilmelerini sağladı. İnternet devi Baidu, China Construction Bank ve taksi gibi ticari araçlar dışında ulaştırma hizmeti veren Chuxing şirketi, çalışanları ve aynı zamanda müşterileri tespit etmek için teknolojiyi kullanıyor. Ve ayrıca, müşterilere online ödeme karneleri, fatura ve kredi kartlarını ne derece düzenli ödedikleri gibi kriterler üzerinden "mali güvenilirlik" notu veren "Sesame Credit" sisteminin kullanımını da düzenli olarak uzatıyor. Sıralama hatta akrabaların puanlarını da hesaba katıyor.

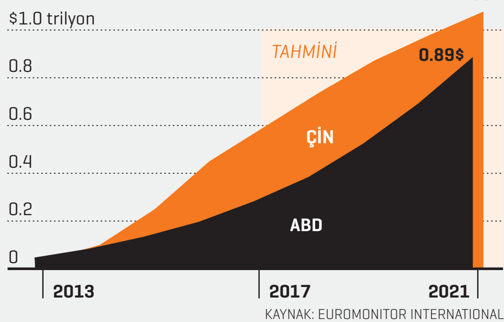
GOOGLE CHINA'NIN ESKİ BAŞKANI, GİRİŞİM SERMAYEDARI KAI-FU LEE "TAKLİT ÇAĞI KAPANDI ARTIK. O GÜNLERDEN ÇOK UZAĞIZ" DİYOR.

Teknolojide büyük sıçrama

Başkan Xi Jinping Çin'de "robot devrimi" çağrısında bulundu ve ülke hem kamu hem de özel sektör düzeyinde, gelişmiş yarı iletkenden yapay zekaya kadar her şeyi geliştirmek üzere ARGE'ye devasa miktarda yatırım yapıyor. Bu arada, Çinli şirketler şimdiden dijital ödemelerde dünyada lider konumundalar.







Ancak şimdiye kadar Çinli müşteriler, kişiselleştirilmiş teknolojiler yaşamlarını kolaylaştırdığı sürece, mahremiyetlerine müdahil olunmasından pek de rahatsız olmuş gözükmüyorlar.



İRİŞİM SERMAYESİ ÇİN'E akmayı sürdürürken, başka bir yoldan da akmaya başlıyor. Ülkenin teknoloji devlerinin küresel ihtirasları var. Ve de birbirleriyle olan mücadelelerini de girişim sermayesi yatırımları şeklinde, gittikçe artan şekilde deniz aşırı ülkelere taşıyorlar. Örneğin, Alibaba'nın ABD'deki yatırımları Snap'i, Lyft'i ve Floridalı artırılmış gerçeklik startup'ı Magic Leap'i kapsıyor. Alibaba geçen yıl, Güneydoğu Asya'nın en büyük e-ticaret şirket olan Singapur merkezli Lazada'da çoğunluk hissesini satın almak için 1 milyar dolar harcadı. Bu arada, Ant Financial Hindistan'ın en büyük araba paylaşım girişimi olan PyTM'de hisse sahibi ve Kore, Tayland, Filipinler ve Endonezya'daki fintech şirketlerine de hissedar oldu.

Alibaba geçen ay yaptığı açıklamada, bu stratejik yatırımlara ilaveten, global araştırma ve geliştirme becerilerini güçlendirmek için gelecek üç yıl boyunca 15 milyar dolar harcamayı planladığını ve San Mateo, Wash, Bellevue, Moskova, Tel Aviv ve Singapur dahil yedi lokasyonda derin araştırmalar için laboratuvarlar kuracağını açıkladı.

Rakibi Tencent ise Snap, Tesla ve Hintli mesaj aplikasyonu Hike Messenger'da hisse aldı. Geçen yıl Tencent Finlandiyalı Supercell'in kontrolünü ele geçirmek için 8,6 milyar dolar harcadı ve böylece online oyunlarda dünyanın bir numaralı tedarikçisi konumunu pekiştirdi. Güneydoğu Asya'da ise şirket, bölgenin en değerli startup'ı olan online oyun, alışveriş ve mobil ödeme portalı Sea'ye ve Endonezya'daki en büyük araba paylaşım sitesi olan Go-Jek'e yatırım yaptı.

Bu arada, Alibaba ve Tencent 2017 yılında Washington, San Francisco, Japonya'da yer alan Nagoya, Singapur ve Sydney gibi yurtdışındaki bir dizi şehirde lanse edilen bisiklet paylaşım şirketlerine yatırım yapmak için birbirleriyle yarış halindeler. (Bu arada, Şanghay'da Tencent'in desteklediği bisiklet paylaşım startup'ı Mobike ve Alibaba'nın finanse ettiği Ofo'dan alınıp terk edilmiş bisikletler o kadar büyük bir sayıya ulaştı ki, yetkililer binlercesine bu yılın başında el koydu.) Ancak iki rakip araba paylaşımı için güç birliği yaptı. Her ikisi de Didi Chuxing'e yatırım yapıyor; Didi Chuxing Avrupa, Hindistan, Güneydoğu Asya, Ortadoğu ve Afrika'daki bisiklet paylaşım girişimlerinde hisseye sahip.

Kaliforniyalı girişim sermayesi kuruluşu Andreessen Horowitz'in ortağı Connie Chan, "Çinli teknoloji şirketleri dünya çapında yayılmaya kararlı ve bu kararlılıkları da gittikçe artıyor" diyor. Connie Chan'a göre, şirketler gelecek yıllarda Çin'de ister iş yapsınlar ister yapmasınlar "hepsinin de bir Çin stratejisine sahip olması" gerekecek.

TÜRKİYE İÇİN ARAŞTIRIYORUZ, TÜRKİYE İÇİN GELİŞTİRİYORUZ.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından
AR-GE merkezi belgesi almanın gururunu yaşıyoruz.

600'e yakın çalışanımızla, ayda 42 milyon kullanıcımıza* en iyi deneyimi yaşatabilmek için yatırımlarımıza hız kesmeden devam ediyoruz.

Türkiye hayalleri ile buluşabilsin diye tam 17 yıldır ARaştırıyoruz, GEliştiriyoruz.



* Google Analytics 2017 Mart verilerine göre; sahibinden.com, web'de 35,8 milyon, mobil aplikasyonlarda ise 6,8 milyon olmak üzere toplamda 42,6 milyon kullanıcı tarafından 263 milyon kez ziyaret edildi ve sahibinden.com'da toplam 8 milyar sayfa görüntülendi.


TE YANDAN, ÇİN'İN İNOVASYONDAKİ gelişimi her ne kadar göz alıcı olsa da, kuşkuyla yaklaşanlar ülkenin eksiklerini uzun bir liste halinde sıralamaktan kaçınmıyor. Buna göre, dünyanın bir numaralı çip öğütücüsü olan Çin 1970'lerden beri yerli bir yarıiletken endüstrisi oluşturmanın peşinde olsa da hâlâ ürettiğinin on katı çip ithal ediyor. Ülkenin ilaç üreticileri hâlâ Batılı rakiplerinin fersah fersah gerisinde. Boeing ve Airbus'taki yöneticilerin ise, Çin'in ticari bir uçak üretmedeki üçüncü girişimi çerçevesinde mayıs ayında C919'u ortaya koyan devlete ait Commercial Aircraft Corporation of China'dan (COMAC) doğabilecek rekabetten pek de kaygı duydukları söylenemez.

Çin'in inovasyonuyla ilgili 2015 yılında ayrıntılı bir değerlendirme raporu hazırlayan McKinsey Global Institute dört inovasyon kategorisi belirledi: Tüketicinin başı çektiği (e-ticaret, mobil ödeme ya da online finans hizmetleri gibi), imalatın başı çektiği (tüketici elektroniği ya da otomobil üretimi), mühendisliğin başı çektiği (yüksek hızlı trenlerin yapımı gibi) ve araştırmanın başı çektiği (örneğin, yarı iletken üretimindeki dönüm noktaları ya da ilaç geliştirme). Rapordaki sonuç şuydu: Çin şimdiden ilk iki kategoride küresel inovasyon lideri ve diğer ikisinde de dünya lideri olma "potansiyeline sahip".

Bu karışık görüş büyük ölçüde doğru. Pekin yönetimi ekonominin en korkutucu segmentlerinde- yarı iletken, ilaç, ticari uçak ya da yüksek hızlı tren- devletçi, hantal bir yaklaşım benimserken, bu tavır inovasyonu beslemekten çok engelledi.

Örneğin, yarıiletkenleri ele alalım. Pekin yönetimi ulusal güvenlik ve Çin teknoloji endüstrisinin başarısı açısından yaşamsal gördüğü yerli çipin gelişimini teşvik etmek amacıyla son kırk yılda milyarlar harcadı. Çin'in dünya çapındaki wafer üretim kapasitesi 2000 yılında hemen hemen sıfırken geçen yıl yüzde 14'e yükseldi. Ancak Çin'in çip üretim becerisi endüstrinin orta ve alt segmentlerine yoğunlaştı. Çin ham petrolün ardından ülkenin ikinci büyük kategorisi olan çip ithalatı için yaklaşık 200 milyar dolar harcadı.

Çin'in son yıllardaki en güçlü lideri olan Devlet Başkanı Xi Jinping, Çin'in yarı iletken endüstrisinde sıçrama yaratacak bir gelişimi başlatması için müthiş çaba harcıyor. 2014 yılında duyurulan bir plan doğrultusunda, hükümet Çin'in çip tüketimindeki yerli üretim payını 2020 yılında yüzde 50'ye çıkarma hedefi koydu ve Çinli şirketlerin 2030 yılında küresel endüstri liderleriyle başarılı bir şekilde rekabet edebileceklerini taahhüt etti. Bu amaca ulaşmak amacıyla Pekin yönetimi çip üreticilerine aktarılmak üzere 2025 yılına kadar kamu ve özel fonlara 150 milyar dolar kanalize edecek.

Washington'da, Cumhuriyetçiler ve Demokratlar alarm zillerini çalıyorlar. Ticaret Bakanı Wilbur Ross Çin'in çip programını "ürkütücü" olarak tanımladı. Bilim ve teknolojiyle ilgili başkanlık konseyi de, ABD'nin Çin'in bol keseden dağıttığı teşviklere "güçlü bir şekilde" karşılık vermesi gerektiğini belirtti. Çin şimdilik "robot yoğunluğu"nda geride kalmış durumda. Uluslararası Robot Federasyonu'na göre, Çin'de 2016 yılında 10 bin imalat işçisi başına yalnızca 68 robot varken, bu rakam Güney Kore'de 631, Almanya'da 309, Japonya'da 303 ve ABD'de 189. Çin 2013 yılından beri dünyanın en büyük robot alıcısı. Geçen yıl yaklaşık 87 bin robot satın aldı; bu rakam da küresel ekonominin bütününde satılan 294 bin robotun yaklaşık üçte birine denk düşüyor. Çinli planlamacılar endüstriyel robot sayısını 2020 yılına kadar 10 bin çalışanda 100'e çıkarmayı hedefliyorlar. Bu arada, Xi Jinping Çin'de "robot devrimi" çağrısında bulundu.

Aynı zamanda, yapay zekâ da bir öncelik. Çin hükümeti temmuz ayında, 2030 yılına kadar küresel lider olmayı ve 150 milyar dolar değerinde bir endüstri geliştirmeyi hedefleyen bir plan ortaya koydu. Girişim sermayesi fonlarındaki milyarlar şimdiden Çinli yapay zeka startup'larına akıyor.

Bu gelecek vaat eden genç şirketlerden biri olan Toutiao, 2012 yılında 34 yaşındaki eski Microsoft çalışanı tarafından lanse edilen haber derleyicisi. Toutiao'nun ana şirketi olan Beijing ByteDance Technology, Sequoia Capital ve diğerlerinden 1 milyar doları aşkın bir sermaye elde etti ve 2 milyar dolar daha almayı hedefliyor; bu rakamı elde etmesi halinde, şirketin değeri 20 milyar dolara ulaşacak. (Kasım ayında da, ABD'li playback video uygulaması Musical.ly'ı 800 milyon dolara satın almayı kabul etti.) Toutiao 4 bin medya şirketinden oluşan ağının ürettiği kısa yazı ve videolarının kişiselleştirilmiş haber beslemelerini yaratmak üzere yapay zekayı kullandı. Analistler içerik-tavsiye teknolojisinin dünyadaki en sofistikelerden biri olduğunu söylüyorlar.

Toutiao yakında pazarda Silikon Vadisi'ndeki rakipleriyle başa baş gidebilir. Eğer öyleyse, DJI'yi hatırlayın ve Çinli şirkete karşı bahse girerken iki kere düşünün. F

‘YAPAY ZEKA UYGULAMALARINA ODAKLANACAĞIZ’

DenizBank CDO Yardımcısı ve İnovasyon Komitesi Başkanı Gürhan Çam, bankacılık uygulamalarında inovatif bakış açılarının müşterilerin ihtiyaç duyduğu anda ve hızda sade ve kullanımı kolay şekilde oluşturmak olduğunu söylüyor. Çam, “İnovasyon bizim DNA’mız, bunun yanında ortak aklımızla birlikte yenilikçi projeler geliştiriyor ve sektörde ilkler yaşatıyoruz” diyor.



DenizBank CDO Yardımcısı ve İnovasyon Komitesi Başkanı Gürhan Çam

DİJİTAL ALANDA Internet of Things ve yapay zekâ uygulamalarına yoğunlaşmaya devam edeceklerini söyleyen Gürhan Çam, bankacılık işlemlerinde kullanmak üzere farklı projelerde robot sistemleri ile çalışılacağına değiniyor. İşte Denizbank’ın geleceğe yönelik inovatif çalışmalarından özel ipuçları..

Bankacılığın hangi alanlarına yönelik uygulamalara ağırlık veriyorsunuz? (yılda ortalama kaç ürün çıkarıyorsunuz?

DenizBank olarak müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarını en hızlı ve güvenilir şekilde karşılamak bizim için öncelikli. Teknoloji ve dijitalde yaşanan gelişmelerle birlikte son trendleri takip ediyor ve müşterilerimize sunuyoruz. Bu kapsamda özellikle Z jenerasyonu bizim için geleceğimizi şekillendirmede önem arz ediyor. Bankacılık uygulamalarımızı inovatif bakış açımızla müşterilerimizin ihtiyaç duydukları anda ve hızda sade ve kullanımı kolay şekilde oluşturuyoruz.

İnovasyon bizim DNA'mız, bunun yanında ortak aklımızla birlikte yenilikçi projeler geliştiriyor ve sektörde ilkler yaşatıyoruz.

Dijitalleşme sürecimize bakacak olursak bunu yalnızca ürünler ile kısıtlamak doğru olmaz. DenizBank olarak dijital ekosistemi 360 derece yöneterek dümenimizi çok önceden yeniliklere çevirdik ve o rotada ilerliyoruz. Bunun en önemli adımlarından birini 2012 yılında Dijital Kuşak Bankacılığı birimini kurarak sektördeki ilk CDO atamasını yapmamızla atmış olduk. O dönemde bir DenizBank markası olarak Dünyanın ilk Facebook şubesini açtık. Bu anlamda "kuralları yıkan ve ilkler yaşatan" bir banka olarak bu misyonu görev edinip inovasyonda öncü hamleler yapmaya halen devam etmekteyiz.

2017 yılında kaç yeni teknoloji altyapılı ürün çıkarttınız? Yakın vadede çıkartacağınız ürünler hakkında bilgi verir misiniz?
Sektörde çığır açan uygulamalarımıza mobil ödeme sistemi fastPay ile devam ettik. Mobil cüzdanımız ile tabuları yıkarak banka müşterisi olmayanlara da hizmet vererek kişilere cepten cebe hızlı bir şekilde 7/24 ücretsiz para gönderme; restaurant, cafe, market gibi birçok işyerinde mobil ödeme ile hızlı ödeme imkanı sağladık. Müşteriler tüm bunları başka bankaların kredi kartlarını ekleyerek de yapabiliyor. Dileyen müşteriler aynı zamanda kredi kartları ile para gönderimi yapıp, istedikleri bankaya IBAN ile EFT de yapabilirler.

Bizler bu arada var olanla yetinmeyip yeni gelişmelere her zaman devam ediyor ve sektörde öncülük yapmaya devam ediyoruz. Bugün dijital cüzdan uygulamamız fastPay ile 'Internet of Things', beacon sensörler ve akıllı veri sayesinde müşteri özelinde kampanyalar gönderebilir, özel indirimler tanımlayabilir ve hatta üye işyerlerinde beacon teknolojisi ile ödeme yaptırabilir durumdayız. IOT, Beacon teknolojileriyle handsfree ödeme yaptırıyoruz. Hatta bu ödemeyi hem PayPal hem de Amazon'dan çok önce gerçekleştirdik. Tarım Bankacılığı için Üretici Kart, KOBİ Bankacılığı için İşletme Kart ile sektörün ilklerini gerçekleştirerek, bir anlamda geleceğin bankacılığını her yönden şekillendirmeye devam ediyoruz.

Yalnızca belli bir kesim değil bizim için her segmentten müşteri önemli ve onların hayatını kolaylaştırmak bizim belirlediğimiz önemli başarı faktörlerinden biri. Bunun en güzel örneğini "Denizden Toprağa" ürünümüz ile verebiliriz. Bu teknolojide amacımız "süper tarım" konseptiyle tarımı dijitalleştirmek. Çiftçilerimizin daha verimli çalışmaları için bir bankadan beklenmeyecek atılımlar yapıyoruz! Onlar için hazırladığımız "Deniz'den Toprağa" uygulamamızdaki analitik motorla üretim verimliliğini artıracak kişiye özel dinamik tavsiyeler üretiyoruz. Aynı zamanda inovatif "mühendise sor" özelliği ile dünyada ilk kez çiftçilerimize ziraat mühendisleri tarafından kişiye özel görüntülü ve sesli destek sunuyoruz.

Ürün ve servisleri nasıl belirliyorsunuz?
Bizim için müşteriye yaşatacağımız inovatif deneyim herşeyden öncelikli olduğundan ürün ve servislerimizi buna göre belirliyoruz. Diğer bir önem verdiğimiz konu ise sadelik ve kullanım deneyimi, bu anlamda müşterinin gözlüklerinden süreci inceliyoruz. Üst üste üç yıl Amerika (EFMA Ödülleri) ve Avrupa'nın (BAI Ödülleri) saygın finansal kuruluşlarından "Dünyanın En İnovatif Bankası" ödülünü almak banka içinde tüm çalışanların topyekûn yenilikçilik vizyonu ile hareket ettiğinin kanıtı diyebiliriz. Kurum içi inovasyonu ortak akılla sentezleyerek oluşturduğumuz Çözüm Buldum ile çalışanlarımız sadece fikir üretmiyor aynı zamanda çözümler buluyor. Bununla yetinmeyip çalışanlar çözümleri birbiriyle yarıştırır ve kazanan çözümü kendi belirler. Böylece Çözüm Buldum uygulamamız ile 3D Açık Inovasyon (3D Open Innovation) oluşturuyoruz.

Yurtiçi veya yurtdışı fintech'lerle çalışıyor musunuz? Fintech'lerden hangi alanlarda destek alıyorsunuz?
Fintechler geleneksel bankacılık sistemlerinden daha hızlı ve çevik olarak piyasaya üürn sunabiliyor ve tek bir alanda uzmanlaşıp bu noktada müşteriye yüksek kalitede hizmet sunabiliyor. Birçok bankayı zorlayan ve belki de paniklemesine sebep olan nokta bu diyebiliriz. Ancak krizi her daim fırsata çevirmiş bir banka olarak gere yurt içi gerek se yurtdışında birçok Fintech ile ortak çalışarak onların avantajlarını kullanıyor ve sektöre katkı sağlıyoruz. Son zamanlarda bankacılık uygulamalarını tehdit ettiği düşünülen ve bankacılığın alanına girdiği düşünülen Fintechlere bizler tam tersi olarak destek oluyor ve birlikte yenilikçi işler yapıyoruz. Fintechler ile gerçekleştirdiğimiz dijital ekosistemde sektörün gelişimine katkı sağladığımızı düşünüyoruz. Dijital ödemeler, sosyal bankacılık, mobil bankacılık, bulut bankacılık, direkt bankacılık ve Nesnelerin İnterneti projelerimiz gibi farklı alanlarda hâlihazırda fintech partnerlerimizle birlikte ortaya çıkardığımız ürünlerimiz bulunuyor.

"AÇIK İNOVASYON YAKLAŞIMINI BENİMSEDİK"

Netaş İnovasyon ve Ar-Ge Stratejileri Direktörü Rıza Durucasugil, Netaş'ta bilişim ekosistemini güçlendirmek üzere çalışıyoruz" derken, teknoloji şirketleriyle pek çok projeyi gerçekleştirdiklerine değiniyor.



Netaş İnovasyon ve Ar-Ge Stratejileri Direktörü Rıza Durucasugil



İnovasyon adına Netaş hangi mottoyla hareket ediyor?
Günümüzde bilgi teknolojilerini kullanıp geliştiren ve Ar-Ge çalışmalarıyla özgün ve inovatif ürün ve süreçlerle kendini sürekli yeniden yapılandıran kurumlar ve ülkeler güçleniyor. Bunun için de bilişim ekosisteminin kapsamının genişleyerek güçlendirilmesi gerekiyor. Türkiye'nin ilk özel telekomünikasyon Ar-Ge'sini kuran Netaş'ta bizler, bu bilinçle 'açık inovasyon' yaklaşımını benimseyerek, 20'den fazla üniversite ve 'Netaş as a Platform' kapsamında sertifikalandırdığımız teknoloji şirketleriyle birlikte projeler geliştiriyoruz.

Global platformda hangi işbirliklerini hayata geçiriyorsunuz?
Büyük şirketlerin birer platform özelliği taşıdığı günümüzde Netaş da sektör oyuncularına 50 yıllık bilgi ve deneyim paylaşımıyla teknoloji geliştirme, pazara açılma imkânı sunuyor. Bunun yanı sıra, Eureka şemsiyesi altında yer alan Telekomünikasyon ve Bilişim kümesi Celtic-Plus'ta Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı görevimizi sürdürüyoruz. AB'de 5G'nin yol haritasını belirleyen Networld, 2020'nin de yönetim kurulunda olmamız itibarıyla, Avrupa'nın telekomünikasyon alanındaki gelişmelerine katkıda bulunuyoruz. Bu çalışmalarımızla önemli ödüller almanın gururunu yaşıyoruz. Önceki yıllarda Ar-Ge alanında aldığımız ödüllere geçtiğimiz günlerde bir yenisini ekledik. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Özel Sektör Ar-Ge Merkezleri Zirvesi'nde ikinci kez 'İşbirliği ve Etkileşim' ödülünü kazandık. Aldığımız bu ödüle, akademi-sanayi alanında gerçekleştirdiğimiz başarılı iş birlikleri, yürütmekte olduğumuz projelerin yanı sıra yerli ve yabancı teknoloji firmalarıyla kurduğumuz güçlü Ar-Ge ekosistemi nedeniyle layık görüldük.



QNB Finansbank
Yönetim Kurulu Başkanı
Ömer Aras

Gençlere yatırım geleceğe yatırım…

QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Aras, kuruluşundan bu yana gençlere fırsat veren bankanın sosyal sorumluluk projelerinde çocukları ve gençleri odağına aldığını söylüyor. AYFER YILDIZ
FOTOĞRAF HAKAN AYDOĞAN

GEÇTİĞİMİZ YIL 30'uncu kuruluş yıldönümünü Çağdaş Eğitim Vakfı (ÇEV) ile birlikte desteklediği 'Genç Yetenekler'le kutlayan QNB Finansbank, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde çocuklara ve gençlere destek olmaya devam ediyor. QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Aras, bankanın kurucusu Hüsnü Özyeğin'in 32 yaşında, kendisinin de 34 yaşında genel müdür olduğunu hatırlatarak, bankanın geleneğinde gençlere fırsat tanımanın olduğuna dikkat çekiyor.

QNB Finansbank, 30 yıl içinde birçok sosyal sorumluluk projesine katkıda bulundu. Yaklaşık dört yıl önce sosyal sorumluluk projelerinde bir yere odaklanmaya karar verdiklerini hatırlatan Ömer Aras, bunun için banka içinde tüm çalışanlar arasında bir çalışma yaptıklarını ve bunun odağının çocuklar/gençler olmasına karar verildiğini söylüyor. Aras, "Çünkü, Türkiye'nin geleceği çocukların yetişmesine bağlı. Dünya hızla değişiyor. Bu değişime ayak uydurabilmek için geçmişte olduğu gibi herkese aynı eğitim verilmesi yerine, yeteneklere göre eğitim verilmesi gerekiyor. Yeteneklerin üzerine gidenler daha başarılı oluyor. Çocukların da farklı yeteneklerini ortaya çıkarmak, onlara destek olmak fikriyle yola çıktık" diyor.

QNB Finansbank, bu kapsamda 2015 yılında başladığı Minik Parmaklar Geleceği Planlıyor projesiyle şu ana kadar 11 bin 680 çocuğa, Başarı Her Yerde projesiyle 7 bin çocuğa, Harika Matematik Sergisi'yle de 150 bin çocuğa, Sezuş'un Hikayeleri adlı çocuk oyunuyla 95 bin çocuğa, Madagascar Live Çocuk Müzikali'yle 65 bin çocuğa ulaşmış. 2008 yılında başladığı Ted Tam Eğitim bursuyla 100 çocuğa destek olurken, 2016 yılında başladığı Anadolu Orff Müzik Eğitim Projesi de devam ediyor. QNB Finansbank'ın bu projelerinin toplamında 328 bin 780 çocuğa ulaşılmış. Ayrıca, 442 banka çalışanı yani gönüllü 'finansçı' da destek olmuş. Diğer yandan, Türkiye genelinde QNB Finansbank şubelerinde çalışanların önerisiyle farklı sosyal sorumluluk projeleri de sürdürülüyor. Verilen bilgiye göre, bu projelere 544 'gönüllü finansçı' katılırken, 354 çocuğa ulaşılmış. Bu projeler arasında 'Köyüm İçin Bir Fidan' kampanyası kapsamında çocuklara doğa sevgisini kazandırmak amacıyla köy çocukları ile fidan dikimi yapılmış. 'Mavi Kapakları Toplayalım Engelleri Kaldıralım' projesiyle TOFD ile tüm banka mavi kapak toplayarak tekerlekli sandalye alımı yapmış. Erzurum

QNB FİNANSBANK SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİYLE BUGÜNE KADAR 330 BİN ÇOCUĞA ULAŞMIŞ.

Çocuk Korusu'nda çocuklara bağlama, gitar ve org dersleri verilmiş. Sakarya Üniversitesi'nde Onkoloji bölümündeki çocuklar için oyun odası hazırlanması gibi birçok kampanya yapılmış. Ömer Aras, çalışanlarının bulundukları bölgelerde bir kampanya gerçekleştirmek istediklerinde bankanın da destek verdiğini ve bu 'gönüllü finansçı'ların başlattığı projelerin sürdürüleceğini kaydediyor.

ÇOCUKLARA VE GENÇLERE destek olmaya odaklanan QNB Finansbank'ın yolu bu çalışmalar sırasında ÇEV ile birleşiyor. ÇEV bünyesinde 2009 yılında başlatılan "Genç Yetenekler" projesi, yetenekli gençleri keşfederek onların dünyada parlayan bir yıldız olmasını amaçlıyor. QNB Finansbank'ta 30'uncu kuruluş yıldönümünde Türkiye'nin geleceğine yönelik sosyal ve kültürel yatırımları vurgulayarak 'Genç Yetenekler'le el ele verdi. Bu gençlerin hepsinin aslında Türkiye'nin birer kültür elçisi olduğuna dikkat çeken Ömer Aras, "Türkiye'nin geleceğine baktığımızda, hepimiz daha huzurlu, ekonomik açıdan daha güçlü, dünya rekabetine açık bir ülkede yaşamak istiyoruz. Gençlere yapılan yatırım, aslında ülkeye yapılan bir yatırım. Bu gençler Türkiye'yi, kültürümüzü tanıtacak. Bu projeyi geleceğe yatırım olarak görüyoruz" diyor.

'Genç Yetenekler' ilk konserini QNB Finansbank'ın 30'uncu yıl kutlamasında verdi. Uluslararası platformlarda birçok başarıya imza atarak Türkiye'yi gururlandıran üstün yetenekli gençler, ikinci konserini ise 15 Ocak'ta Zorlu Performans Sanatları Merkezi'nde verecek. Konserde, ÇEV Sanat 'Genç Yetenekler' projesi ile eğitimi devam eden gençler; Beste Gürkey (marimba), Yiğit Karataş (keman), Sofiko Tchumburidze (keman), Bade Daştan (keman), Cem Esen (piyano), Denizcan Eren (flüt), Bayram Kenan Tatlıcı (piyano), Yusuf Çelik (viyolonsel) performanslarını sergileyecek. ÇEV Yönetim Kurulu Üyesi ve ÇEV Sanat Başkanı Berrin Yoleri'nin vakıf adına hayata geçirdiği bu projeye başından beri destek veren ünlü sanatçı Halit Ergenç sürprizleriyle genç yeteneklere eşlik edecek. Dünyaca ünlü keman sanatçısı Cihat Aşkın'ın sanat yönetmenliğiyle ünlü şef İbrahim Yazıcı'nın yönetimindeki Avrasya Filarmoni orkestrası eşliğinde gerçekleşecek gecede Suna Kan, 'Kutup Yıldızları' adına onur konuğu olarak konserin açılış konuşmasını yapacak.

Güçlü bir ekonomi için nitelikli insan gücüne ve yeteneklerine destek verilmesinin kalkınmaya büyük katkısı olacağını belirten Berrin Yoleri de, kültür ve sanat alanında Türkiye'yi temsil edebilecek ve fark gösterebilecek sanatçılara destek olduklarını söylüyor.


(Soldan sağa) Yiğit Karataş, Beste Gürkey, Berrin Yoleri, Cihat Aşkın, İbrahim Yazıcı

Müziğin evrensel bir dil olması nedeniyle bütünleştirici bir özelliği bulunduğunu kaydeden Yoleri, "Bu nedenle özellikle müzik alanında yetenekli gençleri seçerek onların eğitimini desteklemek istedik. QNB Finansbank'la görüşlerimiz birleştiği için güçbirliği yaptık" diyor. Yoleri, amaçlarının üstün yetenekli çocukları Türkiye'nin bir markası olarak dünya sahnelerinde konser verecek şekilde yetiştirmek olduğunu söylüyor. ÇEV Sanat bünyesinde 39 genç desteklenmiş. Bunların 9'u mezun olmuş. Şu anda 30 çocuğun eğitimi devam ediyor. Yoleri, imkansızlıklar içinde eğitim alan bu üstün yetenekli çocukların alanlarında şimdiden 4-5 dünya birincilikleri bulunduğunu kaydediyor. Gelişmekte olan ülkelerin sanata değer verdiğini vurgulayan Berrin Yoleri, Çin örneğini veriyor. Çin, yetenekli müzisyenlere tüm imkanlarını açmış durumda. Yoleri, Çinli gençlerin uluslararası yarışmalara milyon dolarlık Stradivarius kemanlarla katılırken, bizim gençlerimizin kiralık müzik aletleriyle birincilikler aldığına dikkat çekiyor. Yoleri, sanat kurulunda bulunan Fazıl Say, Cihat Aşkın ve İbrahim Yazıcı gibi isimlerin desteğiyle genç yetenekleri bir dünya markası yapmak istediklerini belirterek, "Bu nedenle hem manevi hem de maddi olarak bu gençlere destek çok önemli" diyor.

'KREDİLER 2017 KADAR OLMASA DA BÜYÜYECEKTİR'



Bankacılık sektörüyle ilgili değerlendirmelerde de bulunan QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkanı Ömer Aras, 2017 yılının gerek ekonomik büyüme açısından gerek bankacılık sektörü açısından iyi bir sene olduğunu belirtiyor. Tabi bunda KGF kredilerinin önemli bir rolü oldu. 2018 yılında KGF kredilerinin devam etmesi bekleniyor. Diğer yandan, Avrupa'daki büyüme oranlarının artmasının ihracata destek olduğunu vurgulayan Aras, "2018 yılının ekonomik açıdan bütçe disiplininden kopulmadan yüzde 2 civarında bir bütçe açığıyla, enflasyonun da bir miktar aşağıya indiği ve yüzde 5'in üzerinde bir büyümenin görüldüğü bir yıl olmasını bekliyoruz" diyor. Bu hedeflerin tutması için politikada ve yurtdışından beklenmedik bir gelişmenin olmaması gerekiyor. Türkiye için önemli bir pazar olan Avrupa ile ilişkilerin iyiye gittiğini hatırlatan Aras, 2018 için kötümser bir tablo çizmek istemediğini söylüyor. Bankaların yurtdışı piyasalarda borçlanma imkanlarının oldukça geniş olduğunu belirten Aras, kredilerin 2017 yılı kadar olmasa da belli bir büyümeyi yakalamasını beklediklerini kaydediyor.

Diğer yandan, ABD'de devam eden Sarraf davasının bankalara etkisiyle ilgili ise Aras şu değerlendirmede bulunuyor: "Davayla ilgili senaryoların gerçeklerden çok daha büyük etkisi var. Bu nedenle davanın bir an evvel sonuçlanıp, arkamıza almamızda fayda var. Ceza kesilir mi kesilmez mi ne olur bunların hiçbirini bilmiyoruz. Spekülasyon yapmak doğru değil. Ama ne olacaksa olsun bunun geride kalması iyi olacak. Diğer yandan, Türkiye ekonomisinin içinde ciddi bir şok etkisi olacağını düşünmüyorum. Piyasalarda buna göre değerlendiriyor zaten."

BU ARADA, ÇEV Sanat'ın bu yıl Fazıl Say ve Cihat Aşkın gibi sanat kurulu üyelerinin katılımıyla genç yeteneklerin gelişimlerini izlemek için bir workshop yapacakları bilgisini veren Yoleri, ayrıca, projeyi büyütme planları doğrultusunda yeni yetenek keşiflerinin de yapılacağını söylüyor. 2018'de 'Genç Yetenekler' arasına 4-5 yeni genç daha katılacak. Yoleri, ÇEV Sanat'ın Karaköy'de bir Sanat Merkezi açma projesi olduğunu da kaydediyor. Amaçlarının 'Genç Yetenekler'i küçük yaşlardan itibaren birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamak olduğunu belirten Yoleri şöyle devam ediyor: "Birbirlerini hem alkışlamayı hem de motive etmeyi öğrensinler istiyoruz. Ayrıca, Almanya, İsviçre, İngiltere, Hollanda, Rusya, ABD, Kanada gibi ülkelerin müzik okullarında eğitim alan bu gençler, yazın Türkiye'ye geldiklerinde Sanat Merkezi'nde yeni gelenlerin eğitimlerine de destek verebilirler. Çünkü, bu çocukların çoğu eğitim verecek seviyeye geldi."

15 Ocak'ta verilecek konserlerle ilgili olarak da Yoleri şu bilgileri veriyor: "Bu konserlerin amacı birlikte konser vererek özgüvenlerini sağlamak. İkincisi, bu gençleri topluma tanıtmak istiyoruz. Üçüncüsü ise bir konser kayıtlarının olması. Çünkü, konser kayıtları onların kartvizitleri. Bunu sosyal medyaya yüklediklerinde dikkat çekerek, teklifler alabiliyorlar. Bunlar ülkenin tek taş pırlantaları. Hepimize umut veriyorlar." Yoleri, bu konserleri İstanbul dışında da gerçekleştirmek istediklerini İzmir ve Ankara'da da grup konserleri düzenlemek istediklerini kaydediyor. Berrin Yoleri, bu çalışmaların ülkenin kalkınmasına destek olarak olduğunu vurguluyor. Sanatın insanların geleceğe daha umutlu bakmasını sağladığına dikkati çeken Ömer Aras da banka olarak sadece müziğe değil, daha çok çocuğa ulaşacak sosyal sorumluluk projelerine destek olduklarını söylüyor. Görünen o ki QNB Finansbank, sosyal sorumluluk projelerinde çocukları ve gençleri odağına alarak başlattığı çalışmaları önümüzdeki yıllarda da devam ettirecek. F

CENGİZ'DEN BOSNA'DA ÜÇLÜ OYUN

BUDAPEŞTE'DEN ADRİYATİK'E İNEN YOLUN 20 KİLOMETRELİK BÖLÜMÜNÜ İNŞA EDEN CENGİZ İNŞAAT, PROJEYİ YÜKSEK HIZDA VE BÜTÇESİNİN ALTINDA TAMAMLAMASININ YANINDA İŞGÜCÜNÜN YARISINI YEREL ALT YÜKLENİCİLERDEN KULLANMASI ÜÇLÜ BİR BAŞARI HİKAYESİ YARATTI.

KEREM ÖZDEMİR



TÜRKİYE'DE SAVUNMA SANAYİNİN performansının -hem büyüklük hem yerlilik oranı olarak- artışının büyük şirketlerin işleri kendi başına yapmak yerine yerli alt yüklenicilere dayanan bir ekosistem kurmasından kaynaklandığı yorumunu yaptığımız iş yemeğinin bir gün sonrasında Bosna Hersek'in başkenti Saraybosna'da benzer bir başarı hikayesini dinlemek bir yanıyla şaşırtıcı olurken diğer yanıyla "aklın yolu bir" dedirtti. Otoyolun inşaatı süresince bin 800 kişinin istihdam edildiğini ifade eden Cengiz İnşaat Yurt Dışı Projeler Direktörü Utku Gök, "Çalışanlarımızın yarısını Türkiye'den getirdik. Kalan 900 kişiyi ise yerel halktan temin ettik. Ülke ekonomisine bu şekilde de katkı sağlamaya çalıştık. Bosna Hersek'in yaklaşık 3,5 milyonluk nüfusu göz önüne alındığında 900 kişinin önemli bir istihdam olduğunu görüyoruz. Bu sadece otoyol değil, Saraybosna'nın acılarını hafifletecek bir yol aynı zamanda" diyor. Yerel kaynaklar ülkede işsizliğin yüzde 40'a ulaştığını söyleyince bu proje yönetimi biçiminin önemini artıyor ancak ayrıntılara bakıldığında bunun çok kolay bir iş olmadığı da anlaşılıyor.

Bosna Hersek'te çalışanlar, komünizm döneminden kalma bir alışkanlıkla çalışma saatlerine büyük bir hassasiyet gösteriyor. Ülkede sekizde başlayan mesainin dörtte bitmesi şeklinde bir gelenek oluşmuş. Bu bazen saat üçe kadar geriliyor ve özellikle Saraybosna'da saat dörtte trafik yoğunlaşıyor. Bu durum, Türkiye'den gelen işçilerin bitmek tükenmek bilmez bir enerji ile çalışma alışkanlığı ile karşılaştırıldığında bir tezat yaratıyor. Gök, bunun çalışmayı planlamada sorun yarattığını kabul etmekle birlikte konunun pozitif bir boyutunun da bulunduğunu söylüyor. Gök, "Bosnalılar işlerini büyük bir özenle yapıyorlar. Vardiyası biten bir kamyon şoförünün kamyonunu bir sonraki çalışana teslim etmeden önce yıkayıp pırıl pırıl yapmasına şahit olduk" diyor. Tabii, bunun sembolik örneklerden biri olduğunu vurgulamak gerekiyor ancak bu iki farklı çalışan tipinin harmanlanması ile projeyi süresinin ve bütçesinin altında tamamlamanın bir yönetim başarısı olarak Cengiz İnşaat'ın hanesine yazılması için sembolik demek mümkün değil.



Gök, Bosna'da kullandıkları, Avrupa standardındaki tünel teknolojisinin başka ülkelerin de kapısını açacağına dikkat çekiyor.

Şirket, Bosna Hersek'teki başladığı akıllı yol projesini söz verilen zamandan üç ay önce ve yaklaşık 14 milyon euro daha düşük bütçeyle tamamladı. Şirket, 2012'de sonuçlanan ihalesinin ardından başladığı proje kapsamında yaklaşık 100 kilometrelik otoyolun 20 kilometresini 355 milyon euro yatırım gerçekleştirdi.

Gök, "Cengiz İnşaat olarak Bulgaristan'da yaptığımız otoyol projesi incelendikten sonra yeterlilik belgesi alan tek Türk firması olarak ihaleye katıldık. Bu ihalede Avrupa'nın dev firmalarıyla yarıştık. Üç ihaleyi de biz kazandık. 369 milyon euro tutarındaki işi, bütçesinin altında 355 milyon euro'ya bitirdik" şeklinde konuşuyor.

Macaristan'ın başkenti Budapeşte'den başlayan otoyol, Bosna Hersek'ten geçerek Adriyatik kıyısına kadar iniyor. Otoyolun 360 kilometresi Bosna'dan geçiyor. Bunun Cengiz İnşaat tarafından tamamlanan 20 kilometrelik bölümünün beş kilometresi tünellerden oluşuyor. Gök, "Avrupa'nın en uzun tünellerinden birini inşa ettik. Burada Yunanistan'dan başlayıp İtalya'ya kadar uzanan otoyol ile birleşiyor" diyor.

Gök, Avrupa'nın kuzeyi ve güneyini birbirine bağlarken doğu ve batı koridorunu da tamamlayan C-5 otoyolunun hem ekonomik hem de stratejik önemini vurgularken buna "Avrupa'nın İpekyolu" adının verildiğine de dikkat çekiyor. Gök, otoyolda uzaktan sürekli görüntülü kontrol sistemlerinin bulunduğunu belirterek, otoyol ve tünellerde Avrupa'daki standartları uyguladıklarını ekliyor. Bu yanıyla teknolojik olarak da oldukça dikkat çekici bir proje söz konusu...

Projenin önemi, Avrupa'dan sağlanan finansman olanaklarında da kendisini gösteriyor. Avrupa Yatırım Bankası (EIB) ile Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından kredilendirilmesi projenin finansmanında geri ödemenin uzun süreye yayılmasını ve düşük faiz gibi avantajları beraberinde getiriyor.

Bir dönem Bosna Hersek Başbakanlığı yapan ve şu anda Saraybosna Karayolları Genel Müdürlüğü görevini yürüten Adnan Terziç, geri ödeme planında beş yıllık ödemesiz bir dönemin bulunmasını da avantajlar listesinde sayıyor. Cengiz İnşaat'ın otoyolu iki yılda bitirmesinin kendilerini mutlu ettiğini belirten Terziç'in, karayollarındaki bu göreve getirilmesi de projenin önemine işaret ediyor. Kendisi de mühendis olan Terziç, başbakanlık görevinin ardından uzun süre kamuda görev almanın mümkün olmadığı ülkede karayolları projelerinin gerçekleştirilmesi için göreve çağırılıyor.

Projenin Bosna-Hersek'in Avrupa Birliği'nin saygın bir üyesi olma sürecine de katkı sunmasını bekleyen Terziç, karayolu projesinin Türkiye ile bağların güçlenmesine de hizmet ettiğini kaydediyor. Terziç, "2000'lerde Türk firmaları Bulgaristan ve Romanya'ya yatırım yapıyordu. 'Kalbiniz Bosna'da ama yatırımlarınız başka yerlere' diye sitem etmiştim" diyor. Cengiz Holding'in yaptığı iş kadar projeyi yürütürken yerel ekosisteme dayanması da bu bakışın değişmesinde önemli rol oynuyor.

Akıllı otoyolun bölgeye toplamda 6,6 milyar dolarlık yatırımın gelmesine de katkı sağlayacağı belirtiliyor. Ancak aradan geçen sürede Macaristan başta olmak üzere Bulgaristan ve Romanya'ya giden yatırımların yarattığı farkı kapatması, Bosna Hersek için zorlu bir süreç olacak. Ülkede şu anda en önemli ihraç kalemi olarak frambuaz görünüyor. Avrupa'ya ihraç edilen bu ürünün yanında kaliteli hayvansal ürünleri de pazar buluyor. Çok sayıda barajı bulunan ülkenin elektrik ihracatı da bulunuyor.

Ülkeyi daha ileri götürmek için yeni projeleri gerçekleştirme niyetleri bulunduğunu belirten Terziç, Avrupa'nın avantajlı finansman modelinin yanında

başka oyunculara yer vermeyi hedeflediklerini de kaydediyor. Özellikle yol projelerinde şirketlerin finansmanlarını sağlayacak şirketlerle birlikte gelmelerini beklediklerini söyleyen Terziç'in bu sözleri Çin'in finansman modeline işaret ediyor. Yüzünü Batı'ya dönen Çin yönetimi, Bir Kuşak, Bir Yol projesi kapsamında hedeflediği Avrupa'da bu tür finansmanı sağlamaya hazır. Terziç, Cengiz İnşaat'ın bu şekilde finanse edilen projeleri olabileceğine işaret ederken her iki taraf da şimdilik net bir açıklama yapmıyor.

İnşaatı tamamlanan karayolunun Bir Kuşak, Bir Yol projesi ile bağlantısı bulunmuyor ancak Türkiye açısından başka bir önemi var. Türkiye çıkışlı TIR'ların Avusturya geçişinde yaşadığı sorunlar ve bu ülkedeki siyasi değişime bağlı olarak bunun ağırlaşabileceği beklentisi dikkate alındığında Türkiye'deki lojistik şirketlerinin bu güzergâhı alternatif olarak kullanabileceği görülüyor. Gök, bu güzergâhın bir alternatif olabileceğini ve Türk TIR'larını Adriyatik kıyılarına taşıyabileceğini onaylıyor.

Gök, Avrupa'da kendi gelecekleri konusunda da oldukça büyük umutlar taşıyor. "Makine parkımızı Türkiye'ye geri götürmüyoruz. Yeni projelerde de Türk firmaları olacak" diyen Gök, Balkanlarda yeni yatırımlarının gündemde olduğunu söylüyor. Gök, yaptıkları işlerden kaynaklanan referansları nedeniyle kendilerine Hırvatistan ve Slovenya'dan ihale davetlerinin geldiğini ifade ediyor. Bosna ekonomisine katkıda bulunma boyutu da olan bu projenin Türk müteahhitliğinin Avrupa'da kabul görmesine katkısı dikkat çekici. Hatta bunun kabul görme etkisinden çok şaşkınlık yaratma boyutu dikkat çekiyor.

İhale tamamlanıp iş başladıktan sonra AB Komisyonu'nun işin devamına şaşırdığını anlatan Gök, "Çok hızlı bir başlangıç yaptık. Hak ediş istiyoruz, para geliyor. İş hızlı gittiği için tekrar para istiyoruz. Gelip kontrol etmek zorunda kaldılar. Çok şaşırdılar. Bu kadar hızlı devam eden bir işle karşılaşmadık dediler. Daha sonra Avrupalılar bizim çalışma hızımıza alıştılar ve hak edişlerimizi göndermeye devam ettiler" şeklinde konuşuyor. Uygulanan finansman modelinde kredi ülkeye sağlanır ve geri ödemesi ülkeden alınırken ödemeler doğrudan işi yapan şirkete yapılıyor.

CENGİZ HOLDİNG, YÜKSEK ORANDA YERLİ İSTİHDAM VE EKONOMİK FAYDA YARATMAYA DAYALI İŞ MODELİ İLE DE YURTDIŞINDA KABUL GÖRÜYOR.



Hem yurtiçi hem de yurtdışında önemli işlere imza atan Cengiz İnşaat, yarattığı referanslar ile yeni işler almak için uygun bir zemin yaratıyor. Gök, "Dünyada tamamı deniz üzerine kurulu 4 adet havalimanının ikisinde Cengiz İnşaat imzası var. 2015 yılında Ordu-Giresun Havalimanı'nı tamamladık. Ordu ve Giresunluları Samsun veya Trabzon Havalimanı'na mecbur kalmaktan kurtardık. Şimdi Artvin ve Rize arasına yine deniz üzerine bir havalimanı yapıyoruz. Bu işleri yapmak için önemli bir mühendislik bilginiz ve yıllara dayanan tecrübeniz olması gerekiyor. Ankara-İstanbul yüksek hızlı tren hattının önemli kısmının yapımında biz vardık. Türkiye'nin kuzeyi ve doğusunu birleştiren, Avrupa'nın en uzun çift tüp tüneli olan Zigana tünelinde de Cengiz İnşaat imzası var. Dünyanın en büyük havalimanı İstanbul Yeni Havalimanı'nın da inşaatı son sürat devam ediyor" diyor.

Bu uzun listenin yeni işlerin kapısını nasıl açacağını görmek için, Bosna Hersek projesi hakkında Gök'ün konuşmasının içinden "Bu iş için Bulgaristan'da yaptığımız Ljulin otoyolu referans oldu" ifadesini cımbızlamak yeterli. Gök, yurtdışı referansları konusunda da "Cengiz İnşaat'ın yurtdışında önemli bir deneyimi bulunuyor. Azerbaycan'da Şemkir Çayı üzerinde yer alan en büyük barajı Cengiz İnşaat gerçekleştirdi. Bu baraj Türk müteahhitleri tarafından yurtdışında yapılan en yüksek barajdır. Barajın mühendislik işleri dahil tamamı Türkler tarafından gerçekleştirildi. Türkiye'den bin işçi götürdük ve ülkenin hem tarım sulamasına hem de elektrik ihtiyacına katkıda bulunduk. Bu barajın toplam maliyeti de 948 milyon dolar. 2010 yılında tamamladığımız Irak Erbil Havalimanı'nda bin 500 kişiye istihdam sağladık. Halen yapımı devam eden Uluslararası Kuveyt Havalimanı Yolcu Destek Terminali projesinde bin 400 kişi çalışıyor, 2018 ortasında projeyi teslim edeceğiz" şeklinde konuşuyor.

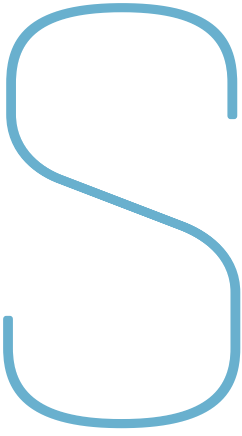
Modelin gidilen her yerde yerel istihdama ve ekonomik gelişmeye katkıda bulunması, dikkat çekici boyutunu oluşturuyor. Bu derinlik, referansların liste olarak sunduğundan daha büyük değeri yaratabilir. ■

Siemens'i dijitalleştirmek



Siemens AG Yönetim Kurulu Üyesi Klaus Helmrich, Endüstri 4.0'da gelinen noktada sadece üretimi değil, ürünün yaşam döngüsünü de içeren süreci dijitalleştirmenin önemini vurguluyor. Bu durum, Mindsphere adını çok kullanmamıza neden oluyor.

KEREM ÖZDEMİR



IEMENS'İN Gebze'deki yatırımını 65 milyon euro'ya ulaştıran yeni fabrikasının açılışı için Türkiye'ye gelen Siemens AG Yönetim Kurulu Üyesi Klaus Helmrich, Siemens'in dijitalleşme adımlarını en iyi anlatabilecek kişi. Teknoloji konusunda bir Alman mühendisten beklenmeyecek kadar heyecanlı olan Helmrich'in Endüstri 4.0'ın günümüzde ulaştığı noktada bir yanda dijital ikiz ve simülasyona; diğer yanda ise nesnelerin interneti (IoT) uygulamaları için geliştirilen açık kaynaklı bulut sistemi Mindsphere'e yaptığı vurgu dikkat çekici.

Daha ilgi çekici olan ise, Helmrich'in konuya teknolojiye hapsolmadan müşteri talep ve ihtiyaçlarının üretimde gerektirdiği esneklik odağıyla bakması. Böyle bakınca, Endüstri 4.0 karşımıza piyasadaki değişime teknoloji tarafında yanıt vermeyi sağlayan esnek bir çözüm olarak çıkıyor. Siemens'te yapılanlar, Endüstri 4.0'ın bizimki gibi ülkelere uyarlanması ve dahası bizim Endüstri 4.0 platformu üzerinde geliştirmeler yapmamıza yardımcı olacak önemli ipuçlarını barındırıyor. Helmrich ile, fabrika açılışından bir gün önce planladığımızdan biraz daha uzun süren görüşmemizde bu ipuçlarından sonuçlar çıkarmaya çalıştık.

Endüstri 4.0 iş yapma biçiminde ne tür bir değişim yaratıyor?

Endüstri 4.0'ın ne olduğunu anlamak için müşterilerimize ne sağladığına bakmamızda yarar var. Endüstri 4.0 yeni ürünleri tamamen yeni bir biçimde tasarlama, bunu daha hızlı yapma, bunu daha büyük gerçekleştirme ve prototiplemeye gerek kalmadan bunu doğrudan yapma fırsatını sunuyor. Bunun sonucu, bir otomobil ya da çamaşır makinesini tasarlarken her şeyi yazılım ve simülasyon kullanarak yapabilmek oluyor. Sonuçta üretim aşamasına geldiğinizde; ürettiğiniz veriyi alıp bunun üretim yapacağınız ekipmanda ya da taşıyıcı bantta nasıl davranacağını simülasyon kullanarak görebiliyor ve akışı optimize edecek şekilde düzenleyebiliyorsunuz. Bunu simülasyon yazılımı ile yapabiliyorsunuz.

Bunun örnekleri oluşuyor mu?

Siemens'in otomotiv sektörü ile çalışmada Simatic ve Sinumerik ürünlerimiz ile güçlü bir geçmişi olduğunu biliyorsunuz. Fabrikayı işletmek ve kontrol etmek için bu kontrol ekipmanlarına ihtiyaç duyuluyor. Bizim şu anda yaptığımız, üretim akışının simülasyonundan aldığımız veriyi üretime yansıtmak ve gerçek zamanlı olarak kontrol ekipmanının simülasyonunu gerçekleştiriyoruz. Dolayısıyla burada ve sanal dünyada gerçekleştirdiğimiz tasarımla, ürünlerin tasarımından üretimine kadar bütün süreçleri kontrol ediyoruz. Bunu optimize edip son hali verilmiş tasarımı ürüne dönüştürmek için oluşan kodu otomasyon ekipmanına indirmek müşterinin süreçlerine önemli bir katkı sağlıyor. Bu çok esnek bir çözüm ve ürün tasarımında gerçekleşen her değişimde, ürünün yeni özelliklerine göre üretimi ve kontrol ekipmanlarını ayarlamak için simülasyonu kullanabiliyorsunuz. Bu esnekliğin müşteri tarafındaki karşılığı piyasadaki değişimleri yanıtlama ve pazara yeni ürün sevk etme süresinin kısalması ve çok sayıda farklı versiyonda yüksek adetlerle üretim yapabilmenin sağlanması oluyor.

Siemens içindeki örnekler için ne diyeceksiniz?

Amberg'deki fabrikamızdaki çalışanlar, ürünün içeriğini günde 350 kez değiştiriyorlar ancak bunu görmüyorsunuz çünkü bu süreç otomatik olarak yönetiliyor. Bu, yazılım kullanılarak otomatik olarak gerçekleştiriliyor ve kontroller yeni üretim akışı için gereken biçimde makineleri seçip düzenliyor. Uçtan uca bütün süreci bu şekilde düzenlemeyi sağlayan Endüstri 4.0, terzi işi üretim yapmayı, esneklik ve her şeyi dijital dünyada yapabilme özelliğini kazandırıyor. Siemens'te şu anda ürününüzün ve üretim hattınızın bir dijital ikizini yaratarak bunu daha da ileri taşıyoruz. Bir çamaşır makinesinin üretimi tamamlandıktan sonra kullanılırken ürettiği

veriyi de buluttaki nesnelerin interneti sistemi Mindsphere'i kullanarak elde edip ne kadar su tükettiğini veya ne kadar titreşim yarattığını takip edebiliyoruz. Bu veriyi analiz edip tasarımla birleştirerek gerçek dünyada ne olduğunu görebilmeniz ve buna dayanarak, servis ile bakımı organize etmeniz ya da performansı düzenlemeniz mümkün.

Bunun piyasadaki karşılığı ne?
Tüketici tarafına baktığımızda, insanların daha büyük ölçüde kendilerine özel tasarlanmış ve üretilmiş ayakkabılar, giysiler ve şampuanlar talep ettiğini görüyoruz. Bunların her biri üretimde bir versiyon oluşturuyor. Otomotivde de aynı durum söz konusu. Normal olarak bir otomobil versiyonu senede sadece 1,2 kez üretiliyor. Buna otomotivde rengin, motor büyüklüğünün, tekerlek boyutunun ve otomobilin içinin farklı olması neden oluyor. Üretim hattında bir modelin senede 1,2 kez üretilmesinin anlamı, üretimde çok yüksek esnekliğe sahip olmanızın gerekmesidir. Özelleştirme ve kişiselleştirme yetenekleri tüketici talebi ve ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli olan bu esnekliğin sağlanmasında yazılım kullanmak ve dijital ikiz yardımıyla her şeyi önceden sanal dünyada gerçekleştirerek test etmek büyük önem taşıyor.

SIEMENS'İN GELECEK PLANLARINDA, ENDÜSTRİ 4.0'I AR-GE'YE ENTEGRE ETMEK VAR.



Yeniden Siemens'e dönersek; bunların Siemens sistemine uyarlanması ne şekilde oluyor?
Biz başından beri, bunun endüstrinin içinde yazılımın etkisinin artması şeklinde kendisini göstereceğini söylüyoruz. Tasarım için bir yazılım paketine, veri için bir yazılım omurgasına ve kontrol ekipmanlarından motorlara ve sensörlere kadar her şeyi bağlamak için bir endüstriyel haberleşme ağına gerek var. Bunların tamamlayıcısı olarak da entegre bilgi teknolojisi güvenliği gerekiyor. Biz bunu tasarım aşamasında donanıma ve yazılıma dahil ediyoruz. Gereken şeylerden biri de, müşterilere veriye dayanan servisleri sunabilmesi için bulut tabanlı bir sistem. Bu elemanların tamamı, Siemens'in dijital işletme konseptini oluşturuyor. Bu, şu anda emre amade durumda. Bunu Amberg'deki fabrikamızda ya da Maserati'de görebilirsiniz. Bunu Gebze'de kurduğumuz fabrikamızda da uyarlamaya çalışıyoruz. Burada fabrikayı, veriyi buluta bağlayabileceğiniz açık bir sistem olan Mindsphere'e nasıl bağladığımızı görebilirsiniz.

Bunları yaparken şirket yapısını da değiştiriyorsunuz...
Siemens olarak elektrifikasyon ve otomasyon alanlarında derin deneyime sahibiz. Şu anda müşteri segmentlerimizde dijitalleşmenin, elektrifikasyon ve otomasyonun üzerinde yer alacağını ve rekabetçilik anlamında bize farklılaşma sağlayağına inanıyoruz. Bu nedenle, dijitalleşmenin inovasyon ve yatırım için bir sonraki alan olmasına karar verdik. Siemens artık bütün müşteri segmentlerinde bu üç ayak üzerinde şekilleniyor. Bunu yaparken start-up'lara da büyük yatırım yapıyoruz. Bunun bir nedeni var. Bir motor yaparken çok sayıda fiziksel ekipmana, makinelere, prese ve çok büyük ölçüde imalat gücüne ihtiyacınız oluyor. Bir yazılım geliştirmek içinse, bütün bu şeylere ihtiyacınız yok. İhtiyacınız olan şeyler, bir PC, buluta bir bağlantı ve ağa bir bağlantı. Bunu tamamlayan ise, zihninizdekiler. Yazılımı tamamen farklı bir biçimde geliştirebiliyorsunuz. Sanallaştırmanın

tamamen yazılımla ilgili bir konu olması, bu yeni kurguda yazılımın ve yazılım şirketlerinin kendilerini geliştirmek için gözlerini diktikleri start-up'ların önemini artırıyor. Biz de Siemens'i start-up'lar için bir cazibe merkezi haline getirmeye çalışıyoruz. Start-up'ları finansman, bilgi birikimimiz ve müşterilere ulaşma gücümüz ile destekliyoruz. Bu, çok iyi ve başarılı bir bileşim.

Siemens'in kendi dijital dönüşümünü nasıl yönetiyorsunuz?

Dijitalleşmenin birçok boyutu var ancak insan kaynaklarına baktığımız zaman, dijitalleşmenin CEO'nun sorumluluğunda bir süreç olduğunu görüyoruz. Bunu aşağıya dedike edip dijitalleşmeyi gerçekleştirin diyemezsiniz. İşlerinizi dijital dünyaya taşımak bir yönetim işidir. Bunun CEO'nun görevi olması, uyarlama için bir stratejik planın, finansmanın ve şirketinizin çalışanlarına yönelik bir eğitim programının gerekmesinden kaynaklanıyor. Bu, işin içeriye dönük kısmı. Diğer yanda müşterilerinize yönelik değer önermenizi veriye, bağlantı ve dijitalleşmeye dayandırıyorsunuz. Bu, bakım, performans, müşteri varlıklarının şirketinize bağlı olması ve ek değer ve hizmet yaratma gibi özellikleri taşıyor. Bu nedenle, dijitalleşme işi yönetimin üst düzeyinin çok önemli bir işi haline geliyor. Bunun çok önemli bir ayağı çalışanların eğitimi ancak, sonuçta bir stratejik plan dahilinde gerçekleşmesi gerekiyor. Bu nedenle biz Siemens'te elektrifikasyon ve otomasyonun üzerine dijitalleşmeyi ekliyoruz. Bu bizim dünya çapındaki stratejimizin entegre bir parçası.

160 yaşının üzerindeki bir şirket olarak bunları nasıl inovasyona dönüştürüyorsunuz?

Biz Siemens'in her zaman inovasyon tavrına sahip olmuş ve olacak bir şirket olduğunu düşünüyoruz. Bu inovasyon tavrı, müşteriye fayda sağlama noktasında teknolojiye dayanıyor. Bunun sonucunda biz, yaşam kalitesini yükseltmeye çalışıyoruz. Bu, bir binada yaşama, bir trende seyahat etme ya da bir üretim tesisinde çalışma ile ilgili olabilir. Bu bizim teknolojiyle bağlantımızı belirliyor. Teknolojinin bugün yazılıma odaklanmış olması bizim yönelimimizi de belirliyor. Yazılım ile müşterimize bir üretim hattının bittiğinde nasıl görüneceğini gösterebilmemiz ve dijital ikizini oluşturarak bunun nasıl çalışacağını anlatabilmemiz önem taşıyor.

Bütün bunlar olurken işgücü nasıl evriliyor?

Dünyanın her yanında genç insanlar özel hayatlarında akıllı telefonları, tabletleri çok profesyonelce kullanıyorlar. Bunun yaygınlaşmasını istiyoruz. Biz orta yaşlı insanların bu cihazları kullanabilmesine büyük önem veriyoruz ve bu amaçla eğitim programları oluşturuyoruz. Bunun amacı, çalışanları yazılımın sunduğu verileri bu cihazlar üzerinden kullanarak işlerine fayda sağlayacağına ikna etmek. Bunun sadece iş süreci ya da şirket için değil, kendileri için de faydalı olduğunu anlamalarını sağlamayı hedefliyor.

Geleceğe yönelik olarak Siemens içinde ne tür adımlar atıyorsunuz?

Birkaç hafta önce Nürnberg'deki sürücü ve kontrol ekipmanları fuarında bir basın toplantısında uluslararası gazetecilere bir konuşma yaptım ve "Şimdi uyarlama zamanı" dedim. Siemens'in dijital işletme konseptini kullanarak Endüstri 4.0'ı gerçekleştirme zamanının geldiğini söyledim. Bunu söylerken, bizim de Siemens içinde bunu uyarlıyor olmamız gerektiğinin farkındayız. Endüstri 4.0'ı fabrikalarımızda uygulamamız gerekiyor ama bu tek başına yeterli değil. Ar-Ge departmanlarımızda da Endüstri 4.0'ı uyarlamalıyız. Tasarım, Ar-Ge'de başlıyor ve bu üretimde ortaya çıkacak tabloyu da şekillendiriyor. Bunlar el ele ilerliyor. Dolayısıyla bizim Endüstri 4.0'da Ar-Ge ile üretimi birlikte düşünmemiz gerekiyor ve bu alana yatırım yapıyoruz. Uyarlama konusunda, sattığımız şeyi kullanıyor olmamız gerektiği vizyonu hakim durumda. Bunu yapmazsak müşterilerimizin karşımıza çıkıp, "Burada ne yapıyorsunuz? Kendi kutlamanızda kendi şampanyanızı içmiyor musunuz?" diyeceğini biliyoruz. F

LOTUS, BAĞDAT CADDESİ'NE GÖZ KIRPIYOR



EFSANE OTOMOBİL MARKASI LOTUS CARS, CADDEBOSTAN'DAKİ AÇILIŞLA TÜRKİYE'YE ADIMINI ATTI. LOTUS CARS TÜRKİYE'NİN AÇILIŞINDAN BİR GÜN ÖNCE LOTUS FAN KULÜBÜNÜN SHOWROOM'U 'BASMASI', MARKANIN TÜRKİYE'DEKİ ZEMİNİNİ GÖZLER ÖNÜNE SERDİ.

KEREM ÖZDEMİR





Lotus Exige S

ROYAL MOTORS'UN YENİ MARKASI Lotus Cars Türkiye, Ortadoğu ortaklığı ve Lotus Cars'ın bölgedeki distribütörlüğü ile birlikte Türkiye'deki otomobil tutkunlarına da hitap ediyor. Burada tanıştırmak sözcüğünü kullanmayı istemedim çünkü Royal Motors Yönetim Kurulu Başkanı Artuğ Aysal, Caddebostan'daki showroom'un açılışının öncesinde Lotus fan kulübünün üyelerinin tişörtleri ve arabalarıyla gelip tabir yerindeyse mekanı bastığını söyledi. Farklı profillerdeki Lotus sahiplerini bir araya getiren Lotus tutkusu olurken Türkiye macerasını en ilgi çekici hale getirecek kişi Royal Motors Yönetim Kurulu Üyesi Hilal Aysal olabilir. Gerek Artuğ Aysal gerek Lotus Ortadoğu Bölge Müdürü Jonathan Stretton en beğendikleri rengi sorduğumda hiç düşünmeden siyaha işaret ederken Hilal Aysal, hiç düşünmeden yeşile işaret etti. Bana da mecburen turuncu kaldı.

Royal Motors'un distribütörlüğünü yaptığı diğer marka olan Rolls Royce daha çok giyim kodları ile eşleştirilirken Lotus spor otomobil özelliği ile renklere oynuyor. Ancak bu renklerin altında müthiş bir tutku gizli... İlk akla gelen isimlerden birinin Ayrton Senna olduğu Lotus'un Formula 1 pilotları da dahil olmak üzere bu tutku, markanın asıl rengini belirliyor.

Zorlu Center'da kurulan Royal Motors standında 1 milyon 8 bin euro fiyatla yer alan Rolls Royce'un karşısında 300 bin euro fiyatı ile duran Lotus Evora (Lotus'ların fiyatlarının 90 bin euro'dan başlaması ona amiral gemisi unvanını kazandırıyor), bu tutkunun iletişimini çok net bir biçimde sergiliyor. Hilal Aysal'ın "Otomotiv endüstrisinde donanımlı bilgi birikimi ve tecrübemiz ile kendimizi kabul edilir müşteri memnuniyetine adadık. Bu yeni showroom Lotus'un Türkiye'ye dönüşünü göstererek Royal Motors'un ürünlerini teşhir ederek müşterilerimize en iyi kalitede destek verecek. Hepimiz uzun vadeli ortaklık ve başarıdan umutluyuz" şeklindeki sözleri bu tutkunun kalıcı bir aşka dönüşmesi ihtimaline işaret ediyor.

Lotus Ortadoğu Bölge Müdürü Jonathan Stretton'ın "Royal Motors, Lotus'un bu bölgede büyümesinde atılan önemli ve büyük adım. Bizler Royal Motors ile çalışmaktan ve Lotus spor arabalarını Türkiye pazarında tanıtımından son derece memnuniyet duyuyoruz" sözleri aynı yönde bir mesaj veriyor.

Tutku sadece Türkiye ile sınırlı değil. Stretton, daha sekiz yaşındayken Norfolk'taki evlerinin taraçasından baktığında, Lotus'un F1 takımının antrenmanlarını yaptığı pistin üzerinde efsane pilotların sürdüğü otomobilleri izlemekten büyük zevk aldığını söylüyor. Stretton'ın bonusu ise, yarış olduğu zamanlarda Lotus'un garajından piste uzanan üç kilometrelik yolu geçen yarış otomobillerini daha rahat izleyebilmesi oluyormuş. Bugüne geldiğimizde markanın temsilcisi olarak karşımızda duran bir işadamı ile karşılaşıyoruz.

Lotus Cars'ın bu tür hikayeler yaratabilme yeteneği, Türkiye'de de ilk günden kendisini göstermişe benziyor.

Lotus markalı otomobillerin şu andaki amiral gemisi olan Evora'nın açılışa gelememesi ilk dikkat çekici hikaye olmuşa benziyor. Zorlu Center'ın bahçesine kurulan Noel Pazarı'nın ortasında kalan Evora'yı oradan çıkarmak mümkün olmayınca açılış diğer otomobillerle yapılıyor. Stretton, "Evora'nın etrafındaki pazarı aşıp oradan çıkmasını sağlamak için tek şansımız oraya helikopter indirmekti" diyor. Tabii ki bunu yapmıyorlar. Ancak bunu yapmama nedenleri çevreye rahatsızlık vermemek çünkü sağlamlığını karbon-fiber malzemeye borçlu olan otomobilin kilo sorunu yok.

Stretton, "Royal Motors Lotus'un bu bölgede büyümesinde atılan önemli ve büyük adımdır. Lotus 70 yıldan beri spor arabalarda gerek dizayn gerek üretimde kalıcı izler bıraktı. Kuvvetli fakat hafif aynı zamanda sürüşü kolay olması, diğer araçlara kıyasla Lotus'un sıra dışı yaklaşımını odak noktası haline getiriyor" şeklinde konuşuyor.

Stretton bu kadar köklü bir markayı anlatırken doğal olarak Lotus'un kurucusu Colin Chapman'a da atıfta bulunuyor. Chapman'ın "Düz yolda gaza basmak seni daha hızlı yapar ancak ağırlığı azaltmak her yerde daha hızlı yapar" sözüne tavizsiz bir bağlılıkları olduğunu belirten Stretton, "Bu düşünce Lotus'a Formula 1 Constructors şampiyonluğunda yedi, Formula 1 Drivers şampiyonluğunda altı birincilik getirdi" diyor. Felsefe ve sonucu bir araya getiren bu açıklama, yeniden tutku temasına bağlanmamızı sağlıyor. Lotus her zaman kurucusu olan Chapman'ın bıraktığı mirasa bağlı kalırken son yetmiş yıldan beri spor





Royal Motors Yönetim Kurulu Üyesi Hilal Aysal'ın (ortada) favori rengi arkadaki yeşil. Yönetim Kurulu Başkanı Artuğ Aysal (solda) ve Lotus Ortadoğu Bölge Müdürü Jonathan Stretton ise siyaha tutkulu.

otomobillerde gerek dizayn gerek üretimde kalıcı izler bıraktı.

Otomobillerin mühendislik tekniğine bakıldığında kullanılan son teknoloji, ileri düzey materyaller ile donanmış aerodinamik yapısı ilk olarak göze çarpıyor. Stretton, "Öncü ve eklemli alüminyum şasemiz, güçlü, sert, güvenli ve hafif. Bu şasi sıklıkla kopyalanmıştır ancak rakiplerimiz tarafından hiçbir zaman iyileştirilmemiştir" diyor.

Lotus'un diğer otomobillere kıyasla sıra dışı olan yaklaşımını odak noktasındaki "kuvvetli fakat hafif aynı zamanda sürüşü kolay olma" felsefesini destekleyen bu teknik özelliklerin "kopyalansa da en iyisini ben yaparım" mesajı günümüzün dijital ekonomisinde de temel noktayı oluşturuyor. Bu mantıkla bakıldığında Lotus Cars'ın, açık kaynak kullanma teriminin damgasını vuracağı gelecek 70 yıla da yetecek bir felsefe geliştirdiğini söylemek mümkün. Her biri elle üretilen otomobillere Maker hareketine de yansıyan en iyisini yapma hassasiyetinin vurduğu damga, manevi tarafta "saf sürüş deneyimi" ile tamamlanarak tutkuya dönüşüyor. Kültüründen son derece gurur duyan Lotus kenar kesim dizaynları ile müşteriye eşsiz deneyim sunmayı amaçlayarak tüm İngiliz zanaatkarlığını gözler önüne sermesi ile de Maker değerlerini kucaklıyor.

Teknik tarafta Lotus otomobillerinin firmanın, mühendisliğinden mükemmelliğe, tasarımından yapımına kadar tüm süreçte titiz çalışmaya kendini adamasının saf sürüş deneyimi arayışını tamamlıyor.

Sadece düz çizgi performansını artırmaktan çok, bir arabanın ağırlığını azaltarak süspansiyonun doğru kalibrasyonunu sağlamaya dayanan yaklaşımın sürüş alışkanlıklarına yansıması, daha iyi gövde ve hız kontrolü sağlarken sürüş konforu ve rahat hissetme duygusundan ödün vermeme şeklinde ortaya çıkıyor. Ağırlığın genel olarak azaltılması ise, ağırlık dağılımının optimize edilmesini sağlarken yüksek hızda girilen virajlarda bir spor otomobilin duruşuna ve dengesine büyük katkıda bulunuyor.

Lotus bu özellikleri ile dünyanın prestijli ve saygın spor arabalarını üreten nadir firmalar arasında dikkat çekici bir yere sahip olmayı başarmış durumda. Firma, Norfolk'daki meşhur Hethel fabrikasında, her sene 2 bin spor otomobil üretimi elle üretirken bunun ağırlığını taşımak zorunda.

Bu özen her bir otomobile ayrı bir karakter atfetmeye de olanak tanıyor. Evora 400, rakiplere karşı güçlü boy gösterme aracı olarak ikonik bir model olurken Elise saygınlığı, Exige hypercar özellikleri ve 3-Eleven canlılık veren sürücülük deneyimi ile portföyde yer alıyor.

Lotus'un yeni sahibi Çinli Geely'den aldığı güçle otomotiv pazarındaki güçlü oyuncuların karşısında daha dik durması bekleniyor. Geely, en üst düzeyden Lotus'u yeniden Ferrari ve Porsche ile denk bir noktaya taşıma niyetini ifade ediyor. Bu, Lotus'un eski ihtişamlı günlerine dönmesi anlamına geliyor.

Ekim ayında tamamlanan satın alma ile Çinli Geely, Lotus'un alımı için 65 milyon dolarlık anlaşmayı tamamladı ve markanın resmi sahibi oldu. Böylece firmanın sahipliği yüzde 51'i Geely'ye ait olan ve yüzde 49'u Malezyalı Etika Automotive'in elinde tuttuğu bir modele kavuştu. Anlaşmanın ardından Lotus CEO'su Jean-Marc Gales koltuğunu korudu. Bu, Ferrari ve Porsche ile aynı düzeyde durma iddiasının Gales tarafından da paylaşıldığına işaret ediyor. Gales, "Marka tarihinin en iyi araçlarını üretiyoruz" derken sınıf liderliğini sürdürme iddiasını vurguluyor. Geely'nin daha büyük hedeflerinin olduğunu anlamak zor değil. F

Kordsa CEO'su Ali Çalışkan, kompozitin cirodaki payını yüzde 20'ye çıkarmayı planladıklarını söylüyor.



KORDSA TEKNOLOJİSİNİ SEKTÖRE AÇIYOR

AÇIK İNOVASYON ANLAYIŞI VE TEKNOLOJİK YENİLİKLERİYLE SEKTÖRÜ YENİDEN ŞEKİLLENDİREN KORDSA, CONTINENTAL İLE BİRLİKTE GELİŞTİRDİĞİ VE LASTİK SEKTÖRÜNDE DEVRİM YARATACAK ÇEVRECİ BULUŞUNU ÜCRETSİZ OLARAK TÜM SEKTÖRE AÇIYOR. DİĞER YANDAN, KORD BEZİ ÜRETİMİNİ YAPAN MAKİNELERİ DE ÜRETMEYE BAŞLAYAN ŞİRKET, BUNU DA ENDÜSTRİYEL TANITMA AŞAMASINA GELMİŞ. DİĞER YANDAN, KOMPOZİT TEKNOLOJİLERİ KONUSUNDA HEM AR-GE HEM DE YATIRIMLARA DEVAM ETMEYİ PLANLIYOR. **Ayfer Yıldız**

Lastik, inşaat güçlendirme ve kompozit teknolojileri lideri Kordsa, Ar-Ge çalışmaları ve buluşlarıyla da dikkat çekiyor. İzmit'te lastik sektörü ve inşaat güçlendirme alanında çalışmalar yapan Ar-Ge merkezinin yanı sıra İstanbul Teknopark'ta da kompozit teknolojileriyle ilgili ikinci Ar-Ge merkezinin onayını 2016 yılında aldı. Kordsa'nın sadece 2016'da gerçekleştirdiği 32 buluş ve başvurusunu yaptığı 103 patenti bulunuyor. Ar-Ge ve inovasyonu iş süreçlerinin temeline alan Kordsa'nın toplam 479 patent başvurusu ve 150'ye yakın buluşu var. Yapılan araştırmalara göre, Türkiye'de şirketlerin cirodan Ar-Ge'ye ayırdığı pay yüzde 0.5'leri buluyor. Kordsa ise cirosunun yüzde 2'sini her yıl Ar-Ge'ye ayırıyor. Kordsa CEO'su Ali Çalışkan, "Kordsa'nın bugün sektörde öne çıkan özelliklerinden biri de teknoloji liderliğidir" diyor. Şirket son dönemde sektörü değiştirecek çalışmalara imza atmış. Ali Çalışkan, sektörü değiştirecek iki önemli çalışmaları olduğunu söylüyor. Bunların birincisi, Kordsa artık üretim yapan makineyi üretir hale gelmiş. Bu ne anlama geliyor? Ali Çalışkan, bugüne kadar kord bezini üreten kaplama makine

ekipmanını dışarıdan aldıklarını belirterek, artık bu makinenin tasarımından imalatına kadar tüm detayları gerçekleştirebildiklerini söylüyor. "Bununla ilgili teknolojide bir devrim yarattık" diyen Çalışkan şunları söylüyor: "Kord bezi teknolojisi 135 yıldır hiçbir şekilde değişmiyor. Ama Kordsa bugün yeni bir konseptle bin metrekarelik bir parkurda 40 metrelik binaların içine konulacak bir makineyi, 200 metrelik bir parkurda 8-10 metrelik bir binanın içine koyarak daha kaliteli üretim teknolojisi geliştirdi. Bu makineyi İzmit'te devreye aldık. Bunu endüstriyel tanıtma aşamasındayız. Bunu müşterilerimize satmak yerine, onların ihtiyacı olan yere bu makineleri kurarak operasyonu bizim yapacağımız şekilde üretim yaptıracağız. Teknolojiyi kendimizde tutmak açısından böyle yapacağız." Konvansiyonel 40 metrelik binalarda üretim gerektiren makinelerin kapasitesi 20 bin tonu buluyor. Kordsa'nın yeni makinesinin kapasitesi ise daha küçük. Bu hem yatırım maliyetini düşürecek hem de büyüme trendi fazla olmayan sektörde kapasiteyi doldurmak ve ekonomiye değer yaratmak için beklenen uzun süreyi kısaltacak.

Çalışkan ikinci önemli çalışmalarının ise kord bezinin kaplamasıyla ilgili olduğuna dikkati çekiyor. Kord bezi teknolojisinde en büyük gizliliğin bezin kaplama teknolojisi olduğunu vurgulayan Ali Çalışkan, Continantal ile birlikte geliştirdikleri ve lastik sektörüne damga vuracak çevreci buluşu tüm sektöre açacakları bilgisini veriyor. Çalışkan, "Bizim kimyasal yapısını geliştirdiğimiz, Continental'in de uygulamayla ilgili teknolojileri geliştirdiği bu formül, 80 yıldır lastik kord bezi banyosunda kullanılan resorsinol ve formaldehit esaslı formüle alternatif olabilecek, çevre dostu ve devrim niteliğinde bir formül. Açık inovasyon anlayışının güçlü bir takipçisi ve uygulayıcısı olarak bu teknolojiyi ücretsiz kullanıma açıyoruz" diyor. Çalışkan'ın verdiği bilgiye göre, resorsinol ve formaldehit tehlikeli kimyasallar sınıfına giriyor. Hem çevre hem de insan hayatı için risk potansiyeli yüksek maddeler. Kordsa ve Continantal'in geliştirdiği çevre dostu teknolojiyle bu iki tehlikeli kimyasalın yerine kauçuk esaslı bileşikler kullanılacak. Bu buluşa sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında baktıklarını vurgulayan Çalışkan, "Biz yeni reçeteyle üretilen kord bezine 'yeşil kord bezi' diyoruz. Kauçuk esaslı bileşiklerle kord bezinin lastik içindeki yapışmasını daha önceki formülden daha iyi tutacak bir teknoloji geliştirdik" diyor.



Ali Çalışkan, kord bezi üretiminde devrim yaratacak çevre dostu buluşlarının formülünü sektöre ücretsiz vereklerini söylüyor.

YAKIT TÜKETİMİNİ AZALTACAK

Bugün her üç otomobil lastiğinden birini ve üç uçak lastiğinden ikisini güçlendiren Kordsa, mobiliteyi daha sürdürülebilir kılmak için yenilikçi teknolojiler geliştiriyor. Lastik güçlendirme teknolojileri ile sürtünme direncini azaltan Kordsa, kompozit teknolojileri ile araçların daha hafif olmasını sağlıyor. Çalışkan, açık inovasyon çalışmaları kapsamında yine Continantel'le birlikte yakıt tüketimini azaltacak bir teknoloji üzerinde çalıştıklarını belirtiyor. Çalışkan, "Ar-Ge merkezimizde müşterilerimizle ortak çalışmalarımızı tamamladık. Üretim yapılacak" diyor. Çalışkan, sadece Continantel'le değil grup şirketleri Brisa ve diğer lastik üreticileriyle de çalışmalar yaptıklarını belirtiyor. Gerek mühendislik gerekse malzeme konusunda müşterilerine çözüm ortağı olmak istediklerini kaydeden Çalışkan, işbirliklerini "müşterilerinin

fabrikasında çadır kuruyoruz" diye tanımlıyor.

Yine açık inovasyon anlayışıyla Kompozit Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi bünyesinde, Sabancı Üniversitesi ile birlikte AB destekli bir projeye dahil olduklarına değinen Çalışkan şöyle diyor: "Directional Composites Through Manufacturing Innovation (DiCoMi) projesi kapsamında kompozit malzemelerin üç boyutlu yazıcı teknolojisiyle üretilmesine yönelik olarak sistem, yazılım ve malzeme geliştirilmesi konularında Sabancı Üniversitesi ile birlikte çalışacağız. İki yıl sürecek olan ve Avrupa Birliği'nde 3 milyon euro destek alan proje, yerli ve yabancı nitelikli insan gücünün AB'ye üye ve asosiye ülkeler içerisinde değişimine olanak sağlayacak. Bu heyecan verici projenin de sektöre yeni bir soluk getireceğini düşünüyoruz."

Ali Çalışkan, tüm bu çalışmaların sektördeki standartları değiştirme noktasında Kordsa'nın sektör liderliğini, teknoloji liderliğini pekiştiren adımlar olduğunu kaydediyor. Ar-Ge çalışmalarının bütün ekibe heyecan verdiğini ifade eden Çalışkan, "Teknolojiyi satın alır, ülkeye getiririm dediğiniz noktada rekabetçi olma şansınız yok. Çünkü, o teknoloji size geldiği noktada belirli bir ömrü tamamlamış demektir. Yani, değerin bir kısmını yok etmiştir. Ama Ar-Ge yatırımlarıyla biz bu değeri sıfırdan tamamıyla ülkemizde karşılayacak şekilde yapıyoruz" diyor.

HAVACILIKTA GÜÇLÜ OYUNCU HEDEFİ...

Bu arada Kordsa, kompozit sektöründe satın almalarla büyürken organik büyüme adımları da atıyor. Şirket son olarak ticari havacılık sektörüne ileri kompozit malzemeler sağlayan Fabric Development Inc. (FDI) ve Textile Products Inc. (TPI) şirketlerini yaklaşık 100 milyon dolar yatırım ile satın alıyor. Kordsa, bu satın almayla havacılık alanında önümüzdeki 5 yılda yıllık ortalama yüzde 10'un üzerinde büyümesi öngörülen kompozit teknolojileri pazarının öncü firmalarını bünyesine katarak, hem Amerika'daki konumunu kuvvetlendirmeyi, hem de ticari havacılık tedarik zincirinde güçlü bir oyuncu olmayı hedefliyor. Bu satın alma, Kordsa'nın başta Boeing ve Toray Composites Materials America Inc. olmak üzere uzay ve sivil havacılık sektörünün önemli oyuncularının stratejik tedarikçisi olmasını sağlayacak. Bu satın almayla ilgili olarak Çalışkan şu değerlendirmede bulunuyor: "Kompozit teknolojilerinde al ve büyüt stratejimiz ile gerçekleştirdiğimiz bu yatırım ile lastiklerini güçlendirdiğimiz uçakların artık kanat ve gövdelerini de güçlendireceğiz. Satın alma sürecinin tamamlanmasını takiben Philadelphia ve Los Angeles'ta yer alan FDI ve TPI şirketlerinin bünyemize katılmasıyla Kordsa, dört kıtada 10 tesiste operasyonlarını sürdürecek."

Şirket, önümüzdeki dönemde de kompozit alanında satın alma fırsatlarını kollarken, organik büyümede ise teknoloji yatırımlarıyla öne çıkıyor. Şirketin Teknopark'taki Ar-Ge merkezinde sanayi ve üniversite işbirliğinin güzel bir örneği yaşanıyor. Ayrıca, Kordsa tarafından girişimcilerin desteklendiği bir ortam da bulunuyor. Teknopark'taki laboratuvarda 50'yi aşkın master ve doktora öğrencisi çalışmalar yapıyor. Hedef bu sayısı 80'e çıkarmak. Bu merkezin kompozit sektörü içinde tek olduğunu belirten Kordsa CEO'su Çalışkan, laboratuvar tamamlandığında Avrupa'nın en büyük merkezi olacağını, aynı zamanda da dünyanın sayılı merkezlerinden biri olacağını söylüyor. Burada yeni ürün deneme çalışmaları da sürdürülüyor. Çalışkan'ın verdiği bilgiye göre, Avrupa kökenli otomotiv şirketleriyle 50'nin üzerinde deneme üretimi yapılıyor. Bunların bir kısmı ticarileştirme noktasına gelmiş. Çalışkan,

HACİVAT VE KARAGÖZ ÜRETİM YAPIYOR

Sanayi 4.0 tüm şirketlerin olduğu gibi Kordsa'nın da gündeminde. "Dijital dönüşüm kaçınılmaz" diyen Kordsa CEO'su Ali Çalışkan, sadece Türkiye'de değil, dünyada da emeklilik yaşının yükseldiği bir ortamda çalışanların monoton hareketleri sürekli yapmalarının sağlıklı olmadığını söylüyor. İşin bir diğer boyutu da rekabet gücü için teknolojide bir adım önde hareket etmek gerekiyor. Bu nedenle Sanayi 4.0 çalışmalarını sürdüren Kordsa, Tayland, Endonezya, Brezilya gibi tüm dünyadaki fabrikalarındaki üretim ve arızayı anında takip ediyor. İkinci aşama ise bu fabrikalardan alınan dataların analiziyle birlikte makinelerin kendi aralarındaki iletişimi gerçekleştirmelerini sağlamak oluşturuyor. Bunun için 2018'de bir yol haritası oluşturulacak. Bu arada, fabrikalarda robot kullanımıyla ilgili de ilk adım atılmış. İzmit'teki fabrikada paketleme yapan iki robot kullanılıyor. Çalışkan, "Böylece, günde aşağı yukarı her bir çalışanın üzerinden 3-5 bin yük alınmış oldu" diyor. Robotların karşılıklı çalışmaları ve hep aynı hareketleri yapmaları üzerine, çalışanlar Hacivat ve Karagöz adını vermiş. Bu robotların diğer fabrikalarda da kullanımının yaygınlaştırılması planlanıyor.

Teknopark'ta kompozit alanında otomotiv sektörüne yönelik üretimde kürlenme süresini 10 dakikadan 3 dakikaya indiren önemli bir gelişmeye imza attıklarını belirtiyor.

Bu arada, 2017 yılında 9 aylık cirosunu 2016 yılının aynı dönemine göre yüzde 31 artırarak 1.838 milyon TL'ye yükselten Kordsa'nın istikrarlı büyümesini sürdürdüğü görülüyor. Şirketin operasyonel kârı da 2016 yılına göre yüzde 28 artarak 219 milyon TL'ye ulaşırken, net kârı yüzde 25 artışla 160 milyon TL oldu. Kordsa, 2022'de cirosunun yüzde 20'sinin kompozitten gelmesini planlıyor. Yani, önümüzdeki dönemde de kord bezi ve inşaat sektörü şirketin ana işi olmaya devam edecek. Ancak, inşaat sektörü diğer alanlara göre daha yavaş büyüyor. Çünkü, mevcut ürünler geliştirilerek pazara sunuluyor. Kordsa, bu konuda özellikle zemin güçlendirmede çelik elyaf liflerin yerine geliştirilen sentetik elyaf teknolojisini pazara sunmuş. Samsun Büyükşehir Belediyesi'nin yeni raylı sisteminde Kordsa'nın malzemeleri kullanılmış. Çalışkan, altyapı ve tünel projelerinde yer almayı planladıklarını söylüyor.

Kordsa, artan talebe cevap verebilmek amacıyla planladığı ve İzmit fabrikasındaki polyester kapasitesini genişletecek olan ek bina yatırımının temellerini aralık ayında attı. 2018 yılı içinde devreye alınacak olan 3 bin 500 metrekarelik tesisle birlikte 7 bin tonluk ek polyester iplik kapasite artışı hedefleniyor. Böylece, sadece Türkiye'ye değil Ortadoğu ve Avrupa Bölgesi'nin de ihtiyacı karşılanmış olacak. Bu arada, Kordsa sadece zemin güçlendirme ürününü değil, bu ürünü yayacak makinenin üretimi için de üreticilerle Ar-Ge çalışmalarını sürdürüyor. Çalışkan, "2018'in ilk çeyreğinde serpme makinesinin deneme çalışmalarını tamamlamış olacağız. Böylece, yol yapımı, havaalanı gibi büyük projelerde zaman kaybı olmadan işler hızlı yapılabilecek" diyor.

Diğer yandan, Kordsa'nın ABD'deki şirketi Kordsa Incorporated 2017 yılı içinde 4 milyon dolara ülkedeki Chattanooga tesisini satın aldı. Bu yatırımın da şirkete artı bir değeri olduğunu belirten Ali Çalışkan, "İzmit yatırımımızın devreye alınmasıyla birlikte polimer ihtiyacını kendi içimizde karşılıyor olacağız" diyor.

2018 yılında sektörün üzerinde büyümeyi planladıklarını kaydeden Ali Çalışkan,



ALİ ÇALIŞKAN, "ALTYAPI VE YOL YAPIMINDA KULLANILAN ZEMİN GÜÇLENDİRME ÜRÜNÜNÜ SERPECEK MAKİNEYİ DE ÜRETECEĞİZ" DİYOR.

yeni üründen gelen cironun 60 milyon dolar olmasını öngördüklerini söylüyor. Kurlardaki dalgalanmanın Kordsa'yı etkileyip etkilemediği konusunda Çalışkan, farklı bölgelerde faaliyet göstermenin avantajından yararlandıklarına dikkat çekiyor. Çalışkan, "Türkiye'deki işimizin bile yüzde 20'si iç pazara, yüzde 80'i ise Avrupa ve EMEA bölgesine yaptığımız satışlardan oluşuyor. Bir taraftan euro ile satış yapıyoruz. Diğer taraftan hammadde girdilerimiz dolar bazında. Dolar/TL bizi negatif etkiler gibi görünüyor ama lokal maliyetlerde avantajlıyız. Volatilite her yerde var. Ağırlıklı olarak gelişen ülkelerde faaliyet gösteriyoruz. Türkiye, Brezilya, Endonezya, Tayland ve ABD. ABD dışındaki ülkelere baktığımız zaman bu oynaklık her zaman yaşanıyor. Burada en büyük risk açık pozisyonun olmaması. Buna dikkat etmek durumundayız."

Kordsa'nın cirosunun yüzde 37'si Türkiye'den geliyor. Yüzde 32'sini Tayland ve Endonezya, yüzde 14'ünü Brezilya, yüzde 17'sini ise Güney ve Kuzey Amerika oluşturuyor. Kordsa, son yıllarda gerek yatırımları gerekse Ar-Ge çalışmalarıyla bir dönüşüm yaşıyor. Daha önce sadece otomotiv ve lastik sektörüne yönelik üretim yapan bir şirketken, artık uçak sanayi, denizcilik ve spor malzemeleri üretimi yapan sektörler de ilgi alanını oluşturuyor. Önemli bir dönüşüm gerçekleştiren şirket, önümüzdeki dönemde de adından söz ettirmeye devam edecek gibi görünüyor.

'ORMANLARIN ÇÖPÇÜSÜYÜZ!'



Türkiye'nin en büyük entegre tesislerinden birine sahip Vezirköprü Orman Ürünleri ve Kağıt Sanayi, Filipinler'deki özel bir muz ağacının yapraklarından elde edilen selülozdan çay poşeti üretimi gerçekleştiriyor. Kağıtlar Güney Amerika'dan Çin'e kadar geniş bir alanda talep görüyor.

BEGÜM NUR ALKIŞ
FOTOĞRAFLAR **CANER ÖZKAN**

Vezirköprü Orman Ürünleri ve Kağıt Sanayi Samsun / Vezirköprü'de 200 dönüm arazi üzerine kurulu.



Turanlar Grup Yönetim Kurulu Üyesi Murat Turan

HASAN- FUAT- NİHAT TURAN KARDEŞLER tarafından 1953 yılında İstanbul'da kurulan Turanlar Şirketler Grubu, bugün orman ürünleri endüstrisi, turizm, kağıt ve gıda sektörü gibi birçok alanda faaliyetlerini sürdürüyor. Grub'un 1996 yılında özelleştirme yoluyla bünyesine kattığı Vezirköprü Orman Ürünleri ve Kağıt Sanayi ise Samsun/ Vezirköprü'de 200 dönüm arazi üzerine kurulu Türkiye'nin en büyük entegre tesislerinden biri. Tesiste, tutkalın hammaddesinden başlanarak sunta, MDF levha, kontrplak, kereste, ahşap taşıyıcı sistemler, laminat parke ve filtre kağıdı üretimi yapılıyor. Rusya ile rekabet edebilmenin yolu tamamen entegre olmaktan geçtiğine değinen Turanlar Grup Yönetim Kurulu Üyesi Murat Turan, "Orman ürünleri sektörü ormana yakın olmalı, biz de orman bölgesinde olduğumuz için daha ekonomik çalışabiliyoruz. Bu fabrikaların ormanlara sağladığı çok önemli bir katkısı var. Bizler ormanların çöpçüsüyüz. Fabrikaya yoğun olarak gelen hammadde ormanların bakımı sonucu ortaya çıkan atıklardır" diyor. Vezirköprü Orman Ürünleri ve Kağıt Sanayi, 2017 yılında sadece parke grubundan 400 milyon TL ciro elde etti.

Vezirköprü Orman Ürünleri ve Kağıt Sanayi'de hammaddeyi sağlayanların orman köylüleri olduklarına değinen Turan, Türkiye'de yaklaşık 6 milyon orman köylüsü olduğunu sözlerine ekliyor. Turan, "Devlet orman köylüsünü çalıştırır, ağaçların bakımını yaptırır, ormanları temizletir. Bizler bu atıklarla beraber hem ormana finansman sağlarız, hem orman köylülerini istihdam ederiz, hem de bu çöpten parke yapar, ihraç eder ve ülkeye döviz kazandırırız. Bu fabrikalar neredeyse sıfırdan ülkeye katma değer yaratan fabrikalardır" diyor. Turan, Turanlar Grup'un üçüncü kuşak temsilcilerinin en büyüğü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra ailesinin yanında

çalışmaya başlayan Turan, şirketin kuruluş öyküsünü paylaşıyor: “Babam ve iki amcamın babalarıyla birlikte kurmuş oldukları bir müessese burası. Aslen Trabzonluyuz. 1949’da İstanbul’a geldik. Trabzon’dan ilk çıkmamıza ailemizin en büyüğü amcamız Tarih Profesörü Osman Turan vesile oldu. İstanbul’da kazandığını Anadolu’ya yatırım yapan bir aileyiz. Devamlı yeni arayışlar içerisindeyiz.”

Vezirköprü Orman Ürünleri, 2017 yılında 10 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirdi. 2018 yılı ihracat hedefi ise 20 milyon dolar. Yeni arayışlar ve farklı şeyler üretme tutkusunun bir sonucu da poşet çay kağıdı üretimi. Turan, “Kağıt hiç aklımızda olmayan bir projeydi. Kağıdın çok fazla çeşidi var. Bizim burada ürettiğimiz kağıt nitelikli ve özellikli dediğimiz filtre kağıtları grubuna giriyor. Gürcistan’da, çay poşeti kağıdı gibi özellikli kağıtlar üreten bir tesis kurulmuş vaktiyle ama çalıştırılamamış. Tesisi Gürcistan’dan Türkiye’ye taşıdık. Bizim bu yatırımı yapmamızdaki çıkış noktası aslında parkenin yüzeyinde kullanılan özel bir kağıttı. Bu kağıt parkeye çizilmelere karşı dayanıklılık veriyor. Ama sonra gördük ki esas ihtiyaç başka” diyor.

FİLTRE KAĞIDI İLE ÇİN’E İHRACAT YAPIYOR

Dünyada sadece beş firmada filtre kağıdı üretildiği bilgisini paylaşan Turan, “Üretimi çok zor bir ürün. 2008 yılından 2015’e kadar üretime geçme çalışmalarımız sürdü. Yapacağımız yeni yatırımlarla bu alanı büyütüp, çeşitlendireceğiz. Örneğin otomobil firmaları filtre kağıdını dışarıdan alıyor. İlerleyen dönemde bu sektöre de hizmet verip dışa bağımlılığı keseceğiz” diyor. Filtre kağıdı ile Güney Amerika’dan Çin’e kadar ihracat yapılıyor. Türkiye’de ise Lipton, Doğadan gibi markalara poşet çay kağıdı satılıyor. Kağıt, Filipinlerde yetişen özel bir muz ağacının yapraklarından elde edilerek üretiliyor. Yüzde yüz doğal olan kağıdın üretim şartları bir gıda tesisinin üretim şartları ile aynı. Pelipaper markasıyla satılan filtre kağıtları iyi seviyede demleme, renk verme, tat verme, çay tozunu geçirmeme, yüzde yüz gıda hammaddeli olma ve suda dağılmama gibi özelliklere sahip.


Fabrikada hammadde ormanların bakımı sonucu ortaya çıkan atıklardan oluşuyor.

Yurtdışında daha fazla büyümeyi planlayan Vezirköprü Orman Ürünleri ile ilgili Turan, Turquality programına dahil olma konusunda çabalarının olduğundan bahsediyor. Parke olarak ihracata Doğu Avrupa ile başladıklarını belirten Turan, Ortadoğu Bölgesi’ne ve Kuzey Afrika’ya ihracat yaptıklarını sözlerine ekliyor. Sunta, kontrplak, kereste, MDF levha, ahşap taşıyıcı sistemler ve son olarak kapı gibi pek çok ürünün üretildiği Vezir Köprü Orman Ürünleri’nde laminat parke şirketin en son ürettiği ve nihai tüketiciye hitap eden tek ürün. Turan, “Diğer ürünleri yarı mamul olarak İstikbal, Doğtaş, Çilek gibi Türkiye’nin mobilya firmalarına mal tedarik ederdik. Laminat parke ile beraber evlere direk girmeye başladık. İçeriği itibari ile çevreci bir ürün olan laminat parkelerin üretiminde, meşe ağacını kesmek yerine meşe ağacını taklit ediyoruz. Ağaç bugün dünyada azalan bir hammadde. Bir meşe ağacı 40-50 senede yetişiyor. Bunu kesip de kaplama yapmak yerine imite etmek en akıllıcası. Bulunduğumuz mekanlara, girdiğimiz evlere bir değer katmaya çalışıyoruz” diyor.



Vezirköprü Orman Ürünleri'nde ağırlıklı olarak parke ihracatı gerçekleştiriliyor.

'PELİ' MARKASIYLA BÜYÜYOR

2018 yılında ağırlıklı Avrupa ülkeleri ve Amerika'ya ihracata başlanılması planlanıyor. 500 kişiye istihdam sağlandığı Vezirköprü Orman Ürünleri'nde ağırlıklı olarak parke ihracatı gerçekleştiriliyor. Turan, "Bizim parkedeki üretim kapasitemiz 24 milyon metrekare. Şu anda yıllık yaklaşık 20 milyon metrekare civarında satış yapıyoruz. Bu da Türkiye pazar payının yaklaşık yüzde 25'ine denk geliyor. Türkiye'de kullanılan parkenin yüzde 50'si ithalat yolu ile geliyordu. Türkiye parkede ithal eden bir konumdaydı. Ama bizler üretmeye başladık, rakiplerimizde kapasite artışı oldu ve bugün Türkiye bu ithalat oranını neredeyse bitirdi. Tersine ihracat yapmaya başladı" diyor. Vezirköprü Orman Ürünleri "Peli" markası ile çift haneli büyüyen bir şirket.

Peli markası ismini pelit ağacından alıyor. 2017 yılında yüzde 26 oranında büyüyen şirket, 2018 yılında da benzer bir büyüme hedefliyor. Parke sektöründe uzun yıllardır var olan Vezirköprü Orman Ürünleri, ürün gamında yeni bir konsept açarak kapı üretimine de başladı. Parke ile kombine, renkleri ve desenleri birbirine uyumlu kapılar Peli Parke ve Peli-DK (dekoratif iç mekan kapıları) markaları ile satılıyor. Turan, "Bir evde bize göre en değerli iki tane ürün olan laminat parke ve kapıyı temin ediyoruz. Kapı bizim için çok yeni bir ürün. Peli-DK markası ile tasarımı, sanatı ve emeği bir araya getirdik. 2017'de faaliyete geçtik ve ciddi bir talep ile karşılaştık" diyor. Peli-DK'nın en önemli özelliği aynı kapı modelinde parke ve süpürgeliklerinin de olması. Kapılar, çizilmeye karşı dayanıklı olması, kolay temizlenebilmesi, yüzeyinin canlı ve parlak kalması gibi detaylarıyla dikkat çekiyor. Aynı zamanda kapı yuvasında kullanılan fitil de kapının sessiz olmasını sağlıyor. Peli Parke'nin ise Türkiye genelinde 30 tane toptancısı var. 1000'in üzerinde bayiiye lojistik destek veriliyor. Kapı fiyatları 300 ile 1000 TL arasında değişiyor. F

FORTUNE-MBA DOSYASI

Günümüz iş dünyasına baktığımızda, üst düzey yöneticilerin eğitim hayatlarında mutlaka iyi bir MBA programı olduğunu görüyoruz. Peki, nasıl bir programa katılmalıyız ki hayalimizdeki şirkete ve kariyere sahip olalım? Dünyada ilk olarak 1902 yılında Dartmouth College (Hanover, New Hampshire) mezunlarına verilen bu derece, günümüzde işletme yüksek lisansı olarak oldukça popüler bir program. Türkiye'de de üniversitelerde işletme alanında en çok tercih edilen yüksek lisans programı. MBA Programı, bilgilerini yenilemek, güncelleştirmek isteyen profesyonellerle, kariyerini geliştirme hedefinde olan üniversite mezunlarının katılabileceği yüksek lisans programı.

Yurtdışında ve ülkemizde bu alanda çeşitli programlar geliştirildi. Profesyonel iş dünyasına yönelik olarak "Executive MBA" ve uzaktan eğitim şeklinde uygulanan "e-MBA" bunlardan ikisi.

MBA denilince yurtdışında ilk akla gelen ülke tabiî ki ABD. İşletme kültürünün ve şirketlerin dünya çapında olması, finans kültürünün ABD'de gelişmiş yapıda olması ve kişilerin sonrasında çok uluslu şirketlerde kolaylıkla iş bulması bu ülkenin tercih edilme sebepleri arasında sayılabilir. Türkiye'de de MBA programları veren üniversiteler iş yönetiminde küresel bakış açısı kazandırma yolunda cesur adımlar atıyor.

İşte Türkiye'deki seçkin üniversitelerin MBA programları ve 2018 yılı hedefleri…



İKÜ'DE FİZİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI YENİLENDİ

İstanbul Kültür Üniversitesi (İKÜ), Fizik Bölümü tarafından yapılan saha araştırmaları sonrasında Fizik Yüksek Lisans Programı'nda iki yeni alan açıldı.

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ (İKÜ) Fizik Yüksek Lisans (Tezli) programında; Astronomi, Fen Bilgisi ve Fizik alan öğretmenlerine yönelik MEB'nin 2017 müfredatıyla uyumlu Astronomi- Fizik YL alanı ve Fizik, Biyoloji, Kimya, Mühendislik, Matematik ve Tıp bilimleri alanlarında uzmanlaşmak isteyenler için Biyomoleküler Fizik YL alanları açıldı.

İLK VE ORTAÖĞRETİME UYUMLU MÜFREDAT

Astronomi, Fen Bilgisi ve Fizik öğretmenlerinin bilim eğitimi, astronomi ve uzay konularındaki kuramsal ve atölye uygulaması bilgilerini zenginleştirmek ve kazanımlarını, eğitim faaliyetlerinde etkin olarak kullanmak amacıyla açılan Astronomi-Fizik alanı ile öğretmenler, İlk ve Ortaöğretim müfredat programında yapılan yeniliklerle uyumlu olarak kendilerini geliştirebilecek; çağdaş bilim eğitimi yöntem ve teknikleri ile ek bilgi, beceri ve donanım sahibi olacaklar. İKÜ Fizik Bölümü Astronomi öğretim üyeleri tarafından verilecek olan eğitime katılacak öğretmenler, proje tecrübesi de edineceklerdir.

YENİ İLAÇ TASARIMI ALANINDA ÇALIŞMALAR

Biyomoleküler Fizik çalışma grubu tarafından, Fizik, Biyoloji, Eczacılık ve Tıp alanlarındaki uygulamalarına yönelik disiplinler arası çalışmaların yürütüleceği Biyomoleküler Fizik alanında; biyoloji ve tıp alanlarıyla işbirliği yapılarak, çeşitli hastalıkların teşhis ve tedavisinin geliştirilmesinde tıpta kullanılan metotlara tamamlayıcı nitelikte yöntemler geliştirilecek. Bunun yanında deneysel ve teorik moleküler modelleme çalışmaları yürütülüp, bilgisayar destekli yeni ilaç tasarımı alanında çalışmalar yapılacak ve moleküler görüntülemeden, hastalıkların moleküler bazda teşhisine ve adli bilimlere kadar geniş bir alanı kapsayacak.





T.C.
İSTANBUL
KÜLTÜR
ÜNİVERSİTESİ



KÜLTÜR'DE YÜKSEK LİSANS ZAMANI

Son başvuru: 08 Ocak 2018

 www.iku.edu.tr/enstitüler  (0212) 498 4141

KITALARI BİRLEŞTİREN PROGRAM GLOBAL MBA

Türkiye'de ilk kez bir uluslararası yüksek lisans programını hayata geçiren Bahçeşehir Üniversitesi (BAU), Global MBA ile farklı ülkelerde yüksek lisans eğitimi fırsatı sunuyor.

Türk iş dünyasına başarılı yöneticiler kazandırmayı hedefleyen BAU, Global MBA ile Türkiye'nin uluslararası arenadaki vizyonuna önemli katkılar sağlayacak iş insanları yetiştiriyor.

ÇALIŞANLARA YÖNELİK İKİŞER HAFTALIK PROGRAMLAR

Global MBA programı ile Bahçeşehir Üniversitesi'nin dünyanın birçok farklı ülkesinde bulunan kampüs ve akademik merkezinde eğitim gören öğrenciler, iş yaşamlarına ara vermeden ikişer haftalık programlarla yüksek lisans eğitimini tamamlıyor. Programlarının ilk haftasında akademik çalışmalara imza atan öğrenciler, ikinci haftada ise kampüs ve merkezlerin bulunduğu şehirlerde yer alan büyük şirketlerin yöneticileri ile bir araya geliyor.

Washington D.C.'de ABD'nin siyasi sistemi ve dış politikası hakkında detaylı bilgi edinen öğrenciler, ABD Kongresi'nde görevli senatör ve milletvekilleri ile tanışma imkânı buluyor. Enstitüler, think-tank ve medya kuruluşlarını ziyaret ederek bu kuruluşların işleyiş tarzlarını yerinde görme ve uzmanlarla toplantılar yapma fırsatını yakalıyor.



'Girişimcilik' ve 'İnovasyon' konularında Silikon Vadisi'nde eğitim alan öğrenciler, Yahoo, Google, Ebay gibi büyük şirketlerin yöneticileri ile görüşüyor ve deneyimlerini yerinde dinleme şansı yakalıyor. 'Marka Yönetimi' konusunda dünyanın önemli markalarına ev sahipliği yapan Berlin'de derslerini alan öğrenciler, Roma'da marka ve inovatif marka yönetimi çatısı altında günümüzde sektörlerinde hem yenilikçi hem de lider markaların temsilcileri ile bir araya geliyor. Büyük markaların gelişimine şahitlik etmiş uzmanlardan 'markalaşma' sürecini dinliyor.

New York'ta finans dünyasının devleriyle bir araya gelerek Amerikan ekonomisi başta olmak üzere dünyada finansa yön veren isimlerle toplantılara katılma fırsatı yakalayan öğrenciler, Boston'da MIT gibi dünyanın en önemli üniversitelerinde girişimcilik yöntemlerini yakından incelemek üzere ziyaretler gerçekleştiriyor.

PROGRAMDA ÖĞRENCİLER HANGİ DERSLERİ ALIYOR?

Global MBA programına katılan öğrenciler, Global Politics, Global Economics, Current Issues in Finance, Financial Issues in Entrepreneurship, Business and Government Relations, Global Brand Management gibi dersler alıyorlar.

OKAN ÜNİVERSİTESİ, İŞ YAŞAMINA HAZIRLIYOR

Öğrencilerinin paydaş şirket ve kurumlar bünyesinde çalışmalarını sağlayarak iş bulma alternatiflerini zenginleştiren Okan Üniversitesi, Markalı Ders'lerle öğrencilerinin profesyonellerden eğitim almasını sağlıyor.

İş yaşamına en yakın üniversite vizyonu doğrultusunda aralarında DHL ve THY'nin de bulunduğu 600'den fazla şirket-kurum ile staj ve O'COOP COOPerative Learning-İşyerinde Eğitim Programı işbirlikleri bulunan Okan Üniversitesi, öğrencilerinin paydaş şirket ve kurumlar bünyesinde çalışmalarını sağlayarak iş bulma alternatiflerini zenginleştiriyor. Öğrenciler Markalı Ders'lerle bizzat profesyonellerden eğitim alıyorlar.

Okan Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanı Bekir Okan; "İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi (İYBF) öğrencilerimizin 600'den fazla şirkette staj ve O'COOP COOPerative Learning-İşyerinde Eğitim Programı uygulamalarıyla paydaş şirket ve kurumlar bünyesinde çalışmaları sağlanıyor. Yabancı dile verdiğimiz önem çerçevesinde Türkçe programlarda dahi öğrencilerimizin en az dört dönem İngilizce dersi almalarını sağlıyoruz. İngilizce programlardaki öğrencilerimiz Çince, Rusça ve Arapça gibi ticari ilişkilerimiz olan ülkelerin dillerinde de eğitim alabiliyorlar. Okan Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Güner Gürsoy; "İşletme Stratejisi Laboratuvarı ve Finans Laboratuvarı ile deneysel öğrenme ortamı yaratıyoruz" diyor.



BEKİR OKAN

Okan Üniversitesi öğrencileri, programlar arasında dönem kaybetmeden yatay geçiş yapabiliyor. Havuz program olarak kurgulanan İşletme Lisans Programı ile ikinci sınıftan sonra altı farklı alt uzmanlık alanında ihtisaslaşma ve O'COOP COOPerative Learning-İşyerinde Eğitim Programı'na katılma hakkına sahip olabiliyorlar.

Gürsoy, "İYBF bünyesinde sektör lideri şirket ve kurumlar ile oluşturulan Markalı Dersler ile öğrencilerimizin sektör uygulamaları ve tecrübeleri hakkında bizzat profesyonellerden eğitim alma imkanı sağlıyor. Mezuniyet dönemi sonrasında bağlantılı staj ve CO-OP imkanlarıyla süreç tamamlanıyor. Finans Laboratuvarımız ve İşletme Stratejisi Laboratuvarımızda deneysel öğrenme ortamı yaratıyoruz" diyor.



EVRENSEL DÜZEYDE EĞİTİM

Beykoz Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitü Müdürü Prof. Dr. Orhan Göker, yüksek lisans eğitimini, zorunlu hale gelmiş bir eğitim aşaması olarak görüyor ve Beykoz Üniversitesi'nin evrensel düzeyde eğitim verdiğine dikkat çekiyor.


ORHAN GÖKER

BEYKOZ ÜNİVERSİTESİ, Türkiye'nin en seçkin öğretim üyeleriyle güçlü bir kadroya sahip. Üniversitenin öğretim kadrosu uzun yıllar hem ülkemizde hem de yurt dışında akademik dünyada ve endüstride gösterdikleri performansları ile evrensel değerler kazanmış isimlerden oluşuyor. Bunun yanında, üniversite iş dünyası ile iç içe bir eğitim sistemini benimsemiş. Öğrencilere aktarılan konular teorik olmasının ötesinde iş başında uygulamalarla yürütülüyor. Öğretim üyelerinin engin endüstri birikimleri bu uygulamaların başarılı olmasının arkasındaki temel etken. Bu uygulamalar sonucunda iş dünyasına giren öğrenciler, profesyonel kariyerlerinde herhangi bir uyum sorunu yaşamadan görevlerini sürdürüyor. Bu durum öğrencilerin başarılı olmasına hem de kariyer basamaklarını daha hızlı çıkmalarına olanak sağlıyor. Yüksek lisans konusunda üniversiteler yapılması gereken doğru karar verebilmek. Sosyal bilimler alanında yüksek lisans yapmak isteyen bir kişi spesifik bir alan/disiplinde eğitim yapmak istiyorsa o zaman o kişi için MS veya MA programlarının daha uygun olabileceğini söylemek yanıltıcı olmaz. Eğer kişi özellikle işletme dışı bir alandan geliyorsa ve yönetici olma amacında ise, bu durumda o kişinin MBA derecesini yönelik bir çalışma yapması daha doğru olur çünkü bu program, özü itibariyle, işletmenim üretim, pazarlama, finans vs. gibi değişik fonksiyonlarını entegre bir biçimde ele alır ve işletmenin performansının bir bütün olarak arttırılması amacını güder. Özellikle, üst düzey yönetici olmayı amaçlayan adayların bu programa yönelmeleri iyi bir tercih olacaktır. Üniversiteler başta öğretim üyesi kadrosunun kalitesi ve yetkinliği ve uyguladıkları programlar, o programların içerikleri ve eğitim yöntemleri ile öğrencilerin kazanmak istedikleri bilgi, beceri ve diğer nitelikleri sağlayan kurumlar. Üniversiteler bu programları yürütürken öğrencilere sağladıkları öğrenme becerileri ("learning skills") ne kadar yüksekse kurum olarak başarıları da o oranda yüksek ve değerli olacak.

YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI NELER HEDEFLİYOR?

Beykoz Üniversitesi'nin yüksek lisans programlarının birincil amacı, giderek globalleşen ve rekabetin giderek çetinleştiği bir dünyada öğrencilerini soran, sorgulayan, analiz edebilen, sebep-sonuç ilişkilerini anlayabilen ve karşılaştıkları sorunlara çözümler üreten bireyler olarak yetiştirmek. Eğitim kurumlarının işlevi, öğrenciye sadece bilgiyi aktarmayı değil, ondan daha önce ve daha önemli olarak bilginin nerede olduğunu bilmesini/bulmasını sağlamak ve beceriyi kazandırmak. Türkiye'nin en yeni ve en dinamik üniversitelerinden biri olarak Beykoz Üniversitesi'nin misyonu bu doğrultuda öğrenciler yetiştirmek.

‘İNSANA YATIRIM YAPIYORUZ’

Altınbaş ailesi tarafından kurulan Altınbaş Üniversitesi sosyal sorumluluk projesi olarak eğitime yatırım yapmaya odaklı. Altınbaş Holding Yönetim Kurulu Onursal Başkanı ve Üyesi Ali Altınbaş, üniversitenin yeni döneme ilişkin hedeflerini anlatıyor.



ALİ ALTINBAŞ

“**EĞİTİM SEKTÖRÜNE** yatırım yapma konusunda babamız Mehmet Altınbaş’ın büyük etkisi oldu. Kendisi 1974 yılında yazdığı mektupla bize farklı konularda öğütlerde bulundu. Bunlardan biri de eğitimle ilgiliydi. Mektupta ‘Eğitim olmadan olmaz, eğitime katkı sağlayacaksınız’ diyordu. Biz de Mehmet Altınbaş Vakfı’nın farklı alanlarda yaptığı çalışmalara, 2008 yılında üniversitemizi ekledik. 2011-2012 akademik yılında da ilk öğrencilerimizi aldık. İnsana yatırım sabır ve özveri ister. Ancak sonuçları herkes için çok kıymetlidir.

10. YILA ÖZGÜ YENİ YERLEŞKELER

2018 yılının bizim için farklı bir anlamı var; 10. yılımızı kutlayacağız. Üniversite halen gelişme sürecini devam ettirdiği için neredeyse her yıl yeni bir yatırım, yeni bir gelişme bizi heyecanlandırıyor. Mahmutbey Yerleşkesi’nde iki bina ve konukevimiz, Gayrettepe Yerleşkesi ve Bakırköy Sağlık Yerleşkesi’nin ardından, 10. yılımızı Gayrettepe’de yepyeni bir Sosyal Bilimler Yerleşkesi ile taçlandırıyoruz. Gayrettepe Sosyal Bilimler Yerleşkemiz 2018-2019 akademik yılında, İşletme, Hukuk, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler, Güzel Sanatlar ve Tasarım, Uygulamalı Bilimler Fakültesi’ne ev sahipliği yapacak. Günümüz iş dünyasının hızla gelişen rekabetçi ortamında öğrencilerin, yeni mezun ve genç profesyonellerin kariyerlerine değer katabilmeleri için akademik yaşamın yanında sektörleri yakından tanımaları ve deneyimlemeleri gerekiyor. Altınbaş Üniversitesi Gayrettepe Sosyal Bilimler Yerleşkesi bu anlamıyla İstanbul’un, iş dünyasının merkezinde öğrencilerin ihtiyaç duyacakları her türlü kaynağa kolayca ulaşabilecekleri bir konumda.

HEM OKU HEM ÇALIŞ

Türkiye’de önemli bir ilki gerçekleştirerek şehir üniversitesi konseptini sektörel merkezlerle birleştirerek uzmanlık alanlarına göre konumlanmış yerleşkeleri hayata geçiriyoruz. Sektörlerin nabzının attığı lokasyonlarda konumlandırdığımız kampüslerimiz ve sektörel iş birliklerimizle öğrencilerimiz iş dünyasıyla entegre çalışma ve iş yaşantısını okurken deneyimleme şansı yakalıyorlar. Gayrettepe Sosyal Bilimler, Bakırköy Sağlık ve Mahmutbey Teknoloji Yerleşkelerimiz ile öğrenciler için farklı bir eğitim hizmeti sunuyoruz. Üniversite bünyesinde ‘Hem oku hem çalış’ felsefesi ile uygulamaya koyduğumuz Kariyer Merkezi Staj uygulaması ile öğrencilerimize uzun süreli staj imkanı sunuluyor. Özellikle derece ile mezun olan öğrencilerimiz, Altınbaş Holding’te istihdam ediliyor. Bünyemizde öğrencilere iş ve staj imkanı sunuyoruz.”

İBN HALDUN ÜNİVERSİTESİ; FİKRÎ BAĞIMSIZLIĞIN ADRESİ…

İbn Haldun Üniversitesi Rektörü Recep Şentürk, tarihin yeniden yazıldığı bir dönemde yeni bir medeniyet anlayışı iddiası ile yola çıkan İbn Haldun Üniversitesi'nin, dünyanın medeniyet iklimine yön verecek fikren bağımsız gençler yetiştirdiğini söylüyor.

"Eğitim kalitesi ve sağladığı akademik ve fiziki olanaklarla öne çıkan İbn Haldun Üniversitesi, lisans üstü öğrencilerinin tercih edeceği "gerçek bir araştırma üniversitesi" diyen Recep Şentürk şu bilgileri paylaşıyor: "Geleceğin fikrî özgürlüğünü simgeleyecek gençler, yüksek lisans ve doktora eğitimlerini güçlü ve rekabetçi bir akademik kadrodan alıyor. Prof. Dr. Recep Şentürk yönetiminde Prof. Dr. Halil Berktay, Prof. Dr. Suraiya Faroqhi, Prof. Dr. Burhanettin Duran, Prof. Dr. Fahrettin Altun, Prof. Dr. Medaim Yanık, Prof. Dr. Teoman Duralı, Prof. Dr. Ömer Faruk Harman, Prof. Dr. Yavuz Atar, Prof. Dr. Bilal Aybakan, Prof. Dr. Serdar Demirel, Prof. Dr. Hasan Kaplan, Prof. Dr. Yüksel Özden, Prof. Dr. Sefa Bulut, Prof. Dr. Üzeyir Ok, Prof. Dr. Ömer Mücahit Öztürk, Prof. Dr. Fuat Erdal, Prof. Dr. Mohammed Lutfi Hammor, Prof. Dr. Erhun Kula, Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu ve Prof. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz başta olmak üzere güçlü akademik kadro ile geleceğe hazırlanan öğrenciler, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Medeniyetler İttifakı Enstitüsü ve Eğitim Bilimleri Enstitüsü



ile yüksek lisans ve doktora yapmanın keyfine İbn Haldun Üniversitesi'nde varıyor…

KÜRESEL REKABETE HAZIRLIYOR

Türkçe, Arapça ve İngilizce'nin zorunlu olduğu İbn Haldun Üniversitesi'nde, Almanca, İspanyolca, Rusça ve Fransızca gibi Batı dillerinin yanı sıra Çince ve Malayca gibi Doğu dilleri de öğrencilerin seçimine sunuluyor.

Eğitimde sayı çokluğuna değil, üstün kaliteye değer veren, bu nedenle öğrencilerinin çoğunluğunun lisans üstü eğitim almasını amaçlayan açık vizyonuyla İbn Haldun Üniversitesi, öğrencilerini küresel rekabete ve başarıya hazırlıyor.

İbn Haldun, "Coğrafya kaderdir!" der. Bu kader; çağ açılıp çağ kapatılan coğrafyamızda, gençlere açık medeniyete de öncülük yapma sorumluluğu yüklüyor. İşte İbn Haldun Üniversitesi, yeni nesli bu göreve hazırlamak amacıyla hızlı adımlarla yürüyor."

Türkiye ve Dünyada gerçek bir araştırma üniversitesi



İbn Haldun Üniversitesi'nde öğrencilerin %75'i lisans üstü *(yüksek lisans ve doktora)* öğrencisidir.

Tezli Yüksek Lisans Programları

- Din Bilimleri *(Türkçe)*
- Felsefe *(İngilizce)*
- Finansal Ekonomi *(İngilizce)*
- İktisat *(İngilizce)*
- İşletme *(İngilizce)*
- Klinik Psikoloji *(Türkçe)*
- Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler *(İngilizce)*
- Sosyoloji *(İngilizce)*
- Temel İslam Bilimleri *(%30 İngilizce)*
- Uluslararası ve Mukayeseli Hukuk *(Türkçe)*
- Türkiye Çalışmaları *(İngilizce)*
- Hava Taşımacılığı Yönetimi *(İngilizce)*
- Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık *(İngilizce)*
- Medeniyet Araştırmaları *(Türkçe)*

Tezsiz Yüksek Lisans Programları

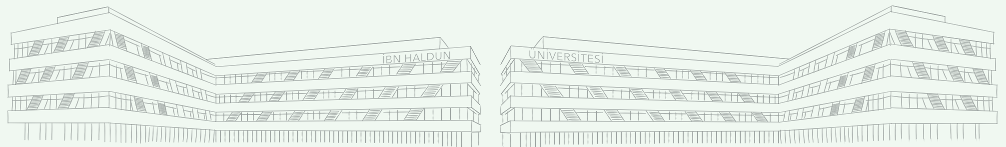
- Finansal Ekonomi *(İngilizce)*
- İktisat *(İngilizce)*
- İşletme *(İngilizce)*
- Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler *(İngilizce)*
- Uluslararası ve Mukayeseli Hukuk *(Türkçe)*
- Türkiye Çalışmaları *(İngilizce)*
- Hava Taşımacılığı Yönetimi *(İngilizce)*

Doktora Programı

- Medeniyet Araştırmaları *(Türkçe)*



Fikrî Bağımsızlık
Intellectual Independence
الاستقلال الفكري



Ulubatlı Hasan Cd. No: 2 Başakşehir 34494 İstanbul | 0212 692 0 212 | @ibnhalduni | www.ibnhaldun.edu.tr

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ İKİ YENİ LİSANS PROGRAMINA HAZIR

Vakıf Üniversiteleri arasında Türkiye'nin en fazla yüksek lisans ve doktora programlarına sahip olan Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü çatısı altında Klinik Psikoloji ve Muhasebe Denetim programlarını açtı. Programlar yeni dönemde öğrenci alacak olup, Muhasebe Denetim Programı Türkçe, Klinik Psikoloji ise İngilizce eğitim verecek.

Teorik bilginin uygulamaya dönüştürüldüğü ders programlarına sahip olan bu iki yeni programdan biri olan Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans Programı, muhasebe meslek mensubu ve bağımsız denetçiler ile bu mesleklere adım atmak isteyenlere yönelik olarak hazırlandı. Program, bir yandan meslekte ilerleyebilmek için gerekli yeterlilik sınavlarına hazırlanmalarına yardımcı olurken, bir yandan da mesleki birikim ve yetkinliklerine katkı sağlayacak. Program içeriği bu doğrultuda hazırlandığı için katılımcılardan staja giriş, SMMM, YMM ve Bağımsız denetçi sınavlarına hazırlananlar için uygun içerikte çok sayıda seçimlik ders tanımlandı. Muhasebe ve Denetim yüksek lisans programı tezsiz bir program olup, eğitim dili Türkçe. Öğrenciler, programdan en az 10 ders alıp, mezuniyet projesi yazarak mezun olacak. Derslerin dördü zorunlu, altısı ise seçimlik ders havuzundan seçilecek derslerden oluşmakla birlikte programın süresi 3 yarıyıldır.

Uluslararası standartlarda bir eğitim programı olarak tasarlanan Klinik Psikoloji Programı da, mezun olan klinik psikologların, psikopatoloji ve psikoterapi kuramlarına ve uygulamalarına hakim, ölçme ve klinik değerlendirmede ve klinik araştırma yöntemlerinde yetkin uzmanlar olmaları amaçlanıyor. Klinik Psikoloji, tezli bir yüksek lisans programı olup, programın ilk yılı, kuramsal bilgi ve donanıma yatırım yapmayı hedefleyen yoğun bir ders programından oluşuyor. Program, temel düzeyde hem Psikanalitik-Psikodinamik hem de Bilişsel-Davranışçı yönelimli kuram ve uygulamaya yönelik bir eğitime dayanıyor. Programın ikinci yılında ise öğrenciler, uygulama ve müdahaleye yönelik bir eğitim çerçevesinde süpervizyon alarak klinisyenlik ve psikoterapistlik becerilerini öğrenerek kendilerini geliştiriyor.







KIRK YAŞ ALTI

DAVETİ VE 2017 ÖDÜLLERİ

İş ve ekonomi dergisi Fortune Türkiye tarafından bu sene altıncısı hazırlanan "40 Yaş Altı 40" listesinde yer alan genç yöneticiler özel bir yemek davetinde bir araya geldi. Fortune Türkiye ev sahipliği ve Hugo Boss sponsorluğunda gerçekleşen davet, 19 Aralık 2017 tarihinde Fairmaont Quasar İstanbul'da gerçekleşti.

TEKNOLOJİ, FİNANS, ENERJİ, PERAKENDE ve daha birçok sektördeki başarılarıyla öne çıkan genç yöneticiler, bu özel davette deneyimlerini paylaştı. Yemeğin açılış konuşmasını yapan Fortune Türkiye Yayın Direktörü Cüneyt Toros, Fortune'un global listesinde bugüne kadar birçok önemli girişimcinin yer aldığını söyledi ve şöyle devam etti: "Türkiye'nin başarılı genç yöneticilerine odaklanarak, işleriyle farklılaşan, yönettikleri cirosal güç açısından öne çıkan ve sektörde rakiplerinden farklı işler yapan yöneticileri takibe alıyoruz" dedi.

Toros altı senedir yayımlanan liste çalışmasıyla ilgili olarak ise "Bugüne kadar liste çalışmalarımızda 300'e yakın genç yöneticiye işleriyle ve başarılarıyla sayfalarımızda yer verdik. Fortune 500 listesindeki aile şirketlerindeki genç yöneticileri yakın takibe aldık. Fortune, fırsatları değerlendiren, gelecek planlamasını net yapan genç yöneticileri izlemeye devam edecek" dedi.

"Fortune 40 Yaş Altı 40" listesinde bu sene teknolojiyle beraber, enerji, lojistik, turizm ve perakende sektöründeki yöneticilerin sayısında artış görüldü. İş kolları açısından değerlendirildiğinde ise, özellikle e-ticaret ve yazılım bir adım öne çıktı. Aile şirketlerini temsil eden genç yöneticilerin, sadece Türkiye sınırları içinde değil, Ortadoğu, Afrika ve Arap ülkelerini de kapsayan geniş bir alana hükmetme potansiyelleri de dikkat çekti. Yemek, "Fortune 40 Yaş Altı 40" davetinin sponsoru Hugo Boss'un misafirlere özel hediyesiyle son buldu.

▲ FOTOĞRAFLAR **HAKAN AYDOĞAN**



[Soldan sağa]
Fortune Türkiye Yayın Direktörü **Cüneyt Toros,**
AE Arma-Elektropanç CEO'su ve YK Üyesi **Burak Kızılhan,**
Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı **Eren Günhan Ulusoy,**
Turkas Petrol CEO'su **Batu Aksoy.**



Cüneyt Toros

Fortune Türkiye Yayın Direktörü

"Türkiye ekonomisi içerisinde milli gelirin yaklaşık yüzde 90'ını üreten aile şirketleri, yakın ve orta vadede uluslararası en iyi uygulamalar doğrultusunda yapılandırıldığında ve nesiller arası geçişler doğru ve başarılı bir biçimde yönetildiğinde, ülkemiz ekonomisinin geleceği için önemli fırsatlar sunuyor. Aile şirketlerinde yeniden yapılanma ve kurumsal dönüşüm sürecinin doğru yönetilmemesi uluslararası piyasalarda rekabet gücümüzün zayıflamasına neden olabilir. Aile şirketlerinde geleneksel yapıdaki yöneticiler, dijitalleşmeye giden yolda şirketlerin genç kuşak liderleri olarak önemli görevler üstleniyorlar. Bu görevler ışığında şirketlerini bir adım daha ileriye taşımak için pek çok sorumluluk üstleniyorlar."



Burak Kızılhan

AE Arma-Elektropanç CEO'su ve YK Üyesi

"Kurumsal yönetim anlayışına sahip olmak, şirketlerin kurumsal varlık ve itibarlarının sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşıyor. Şirketlerin kurumsallaşabilmesi için kurucu aile üyelerinin şirketin yönetimini alt kuşağa ve profesyonellere zamanında devretmesi önemli. AE Arma-Elektropanç olarak ölçemediğimizi yönetemeyiz mottosu ile operasyonlarımızı, kaynaklarımızı ve çağdaş teknolojiyi verimli kullanarak güncel veriye, anında ulaşmayı hedefliyoruz. Globalleşen dünyada rekabetçi olabilmek için; şirket süreçlerimizin otomasyonunun sağlanması ve bu sayede güvenilir bilgiye hızlı ulaşmak maksadıyla teknolojik yatırımlar yapıyoruz. Önümüzdeki beş yıl içinde; teknolojik yatırımlara 1.250.000 dolar + KDV kaynak ayırmayı planlıyoruz."



Eren Günhan Ulusoy

Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı

"2003 yılında Boğaziçi Üniversitesi İşletme bölümünden mezun olduğumda planım öğrenimime yurtdışında devam etmekti. Ancak babam daha iyi bir üniversite bildiğini, önce Ulusoy Un okulunda yüksek lisans programımı tamamlamamın, iş hayatım için daha iyi olacağını söyledi. Böylece Temmuz 2003'te şirketin ihracat bölümünde çalışmaya başladım. 2015 yılında, 34 yaşında yönetim kurulu başkanı oldum. İşe ve çalışma arkadaşlarımıza yaklaşım tarzımız, liderlik anlayışı, alışkanlık ve davranışlar gibi konularda bir önceki kuşağın benimsediği fikirler, bizim kuşağımızla farklılıklar gösterebileceği gibi bizden sonraki kuşak da bu olgularda yaşanacak değişimin bir parçası olacaklardır. Hedefimiz, küresel bir oyuncu olmak."



Batu Aksoy

Turkas Petrol CEO'su

"Aile içinde görev tanımlarının kesişmemesi prensibini benimsiyoruz. Çekirdek bir aileyiz. Şirkette hisse sahibi olanlar babam, ablam ve ben. Babam yönetim kurulu başkanı, ablam daha çok stratejik planlama tarafında, ben de icrada görev alıyorum. Şu an böyle, ileride değişebilir. Dikkat ettiğimiz nokta iş bölümü ve birinin diğerini engellememesi. Hiyerarşik ilişki olabilir ama iki kişi aynı işle aynı düzeyde ilgilenmemeli. Görev ayrımı, yetkilendirme ve performansın ölçümlenmesi önemli. Bağlı şirketlerimizin hepsinde profesyonel yönetimler kurulmasına önem verdik. Bu şirketlerin yönetim kurullarında da aile üyeleri var ama azınlıkta. Hem cinsiyet çeşitlendirmesine, hem aile-bağımsız oranına, hem de çok kültürlü bir yönetim kurulu yapısına önem veriyoruz."


Cüneyt Toros, Senem Ülker Karavelioğlu, Gürhan Gezer


Vadi Efe


Arda Kutsal


Burak Bari


Şenol Balo


Veysel Berk


Ozan Şener


Efe Kethuda


Canberk Mersin



40 YAŞ ALTI 40 YÖNETİCİLER BİRARAYA GELDİ

"Fortune 2017 "40 Yaş Altı 40" listesinde yer alan, Türkiye'nin genç girişimcileri ve yöneticileri Hugo Boss sponsorluğunda 19 Aralık'ta Fairmont Quasar İstanbul'da biraraya geldi.

Davette "Aile Şirketlerinde Yeni Kuşak-Geleneksellikten Dijitale" konulu panel yer aldı. Panelde, aile şirketlerinde yeniden yapılanma ve kurumsal dönüşüm sürecinin doğru yönetilmesi, aile şirketlerinin başarılı ve sürdürülebilir olması için gerekli şartlar ve dijital teknolojiler ve inavosyon konularında aile şirket kültürünün önemi üzerine konular konuşuldu.

ÖDÜL ALANLAR

BİRİNCİLİK ÖDÜLÜ
Rönesans Holding Yönetim Kurulu Başkanı
İpek Ilıcak Kayaalp

İNOVATİF İŞ FİKRİ ÖDÜLÜ
Seger Korna Yönetim Kurulu Başkanı
Selim Baykal

GİRİŞİMCİLİK ÖDÜLÜ
Lidyana.com Kurucusu
Hakan Baş



İpek Ilıcak Kayaalp, Cüneyt Toros



Selim Baykal

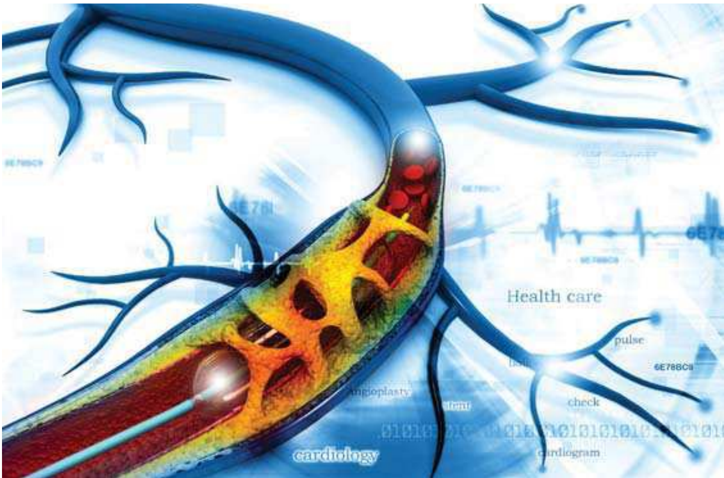

Hakan Baş

TANITIM



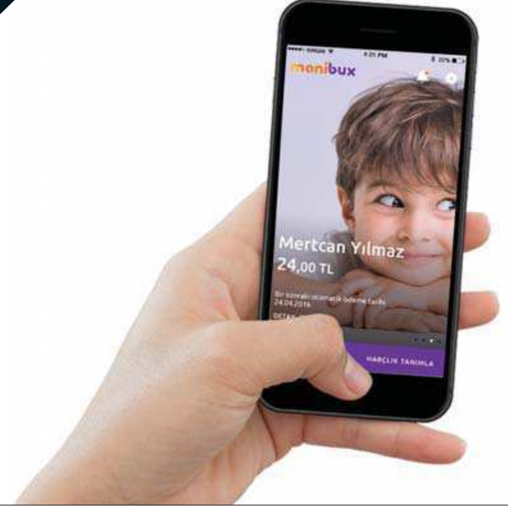
Kışa özel seçenekler

Silk & Cashmere'in kaşmir sıcaklığı ve ipeğin büyülü dokusu ile hazırlanan atkı, bere, eldiven, eşarp, şal, fular, kravat gibi birbirinden farklı aksesuarları hediye fikirlerinizi süslerken hem kadınlara hem erkeklere özel kazak, hırka, triko, bluz, panço, palto, pelerin gibi iddialı parçalardan oluşan koleksiyonları hediye alışverişlerinizi bir festivale dönüştürüyor.



Karaciğer naklinde önemli adım

Türkiye'de özellikle karaciğer nakli olan hastaların yaşadığı safra komplikasyon riskleri azalıyor. İstanbul Arel Üniversitesi akademisyenleri tarafından projelendirilen "Biyobozunur Nanokompozit Stent Geliştirilmesi" ile artık hem doktorlar hem de hastalar karaciğer nakil ameliyatlarında daha güvenli girebilecekler.



Manibux ile para yönetimi

Çocuklarda harçlık bilinci ve para yönetme becerisi kazandırmayı hedefleyen manibux, Türkiye'de kendi alanında bir ilk olarak 2017'nin ilk ayında çocuklar ve anne-babaların hayatına girdi. Manibux, çocuklar ve ailelerine harçlıklarını yönetecekleri, hesap hareketlerini takip edecekleri bir sistemden oluşuyor. Uygulamayla anne ve babalar, çocuklarının nerede, ne zaman ve ne kadar alışveriş yaptığını takip edebiliyor.

Growtech Eurasia Tarım Fuarı

Tarımın uluslararası buluşması Growtech Eurasia 17. Uluslararası Sera, Tarım Ekipmanları ve Teknoloji Fuarı, geçtiğimiz ay 160'ı uluslararası 517 firma ve 675 markayı, 5.381'i uluslararası olmak üzere toplamda 82 bin 648 ziyaretçi ile "Tarım ve Teknolojinin Global Buluşması" ana temasıyla Antalya Expo Center'da 50 bin metrekare alanda buluşturdu. Fuarda, tarımsal alanda kullanılan yenilikçi ürünler ziyaretçilerden büyük ilgi gördü.

En başarılı merkez

Bosch Grubu'nun Manisa'daki fabrikası bünyesinde faaliyet gösteren Bosch Termoteknik Ar-Ge Merkezi, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın "Ar-Ge Merkezleri Performans Endeksi 2016" sonuçlarına göre 5. kez üst üste "En başarılı Ar-Ge Merkezi" ödülüne layık görüldü. Bosch Termoteknik Manisa Fabrikası Ar-Ge Merkezi Direktörü Saim Kırgız, "Ar-Ge Merkezimiz için son üç yılda 45 milyon TL'lik Ar-Ge harcaması gerçekleştirildi. Önümüzdeki yıllarda bu başarımızı daha da artırarak, Manisa'nın adını dünyaya duyurmaya devam edeceğiz" dedi.